

مركز البحوث والدراسات

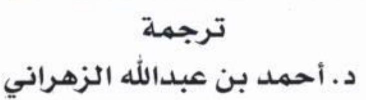
داخل وحدة الحفز

تأليف: ديفيد هالبيرن

مع أوين سيرفيس وفريق الرؤى السلوكية

كيف يمكن للتغييرات الصغيرة أن تُحدث فرقاً كبيراً





ترجمة

د. أحمد بن عبدالله الزهراني

راجع الترجمة

أ. د. محمود عبدالعزيز توني عبدالعال

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

داخل وحـــدة الحفز

كيف يمكن للتغييرات الصغيرة أن تحدث فرقًا كبيرًا

تأليف: ديفيد هالبيرن

مع أوين سيرفيس وفريق الرؤى السلوكية

ترجمة

د. أحمد بن عبدالله الزهراني

راجع الترجمة

أ. د. محمود عبدالعزيز توني عبدالعال

(عمل علمي محكم)

١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٤٠هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

داخل وحدة الحفز. ديفيد هالبيرن؛ أوين سيرفيس؛ أحمد عبدالله الزهراني؛ محمود عبدالعزيز عبدالعال - الرياض، ١٤٤٠هـ

٤٤٠ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٧-٠٣-٨٢٧٦-٦٠٣-٩٧٨١-

١- الحوافز ٢- التحفيز الذاتي ٣- السلوك (علم نفس)

أ- سيرفيس، أوين (مؤلف مشارك) ب- الزهراني، أحمد عبدالله (مترجم) ج- عبدالعال، محمود عبدالعزيز (مراجع) د- العنوان.

ديوي ٦٥٨,٣١٤ ١٤٤٠/٧٦٦٢

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٧٦٦٢

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٢٧٦-٠٣-٧

هذه ترجمة لكتاب:

INSIDE THE NUDGE UNIT

HOW SMALL CHANGES

CAN MAkE A BIG DIFFERENCE

DAVID HALPERN

With Owain SErvice and Behavioural lnsights Team

Foreword by Richar



إلى كل شخص منتخب

٦

قائمة المحتويات

مقدمة:

يُعــدُّ "تحيــز الإدراك المتأخــر" (Hindsight Bias) واحــداً من أقــوى وأضر أنواع التحيزات المعرفية الكثيرة التي كشــف عنها علماء الســلوك، وكان باروخ فيشهوف أول من استقصى هذا النوع عندما كان طالباً للدراسات العليا في الجامعة العبرية، يدرس مع دانيال كانيمان وآموس تفيرسكي. وتحيُّز الإدراك المتأخر بكل بساطة هو أننا بعد وقوع الحدث، نظن مباشرةً بأننا نعرف كل شيء عنه. فهل كانت أمريكا ســتنتخب رئيســاً ذا أصولٍ أفريقيــة قبل انتخاب امرأة؟ من المؤكد أن جميعنا اعتقد بإمكانية حدوث ذلك. هل كنا نفكر في عام ٢٠٠٠م بأن غالبيتنا بعد مرور خمســة عشر عاماً ســيحمل أجهزة حاســب قوية في جيوبنا، تمكننا من البقاء على اطلاع على آخر المســتجدات عبر البريد الإلكتروني، وتُقدِّم لنا الإجابة تقريباً عن أي سؤال واقعي نطرحه بمجرد أن نتحدث إليها، وتُوصِلنــا إلى أي وجهة نريدها دون أن نضيع؟ من الصعب قول ذلك. ولكننا الآن نعتبر هواتفنا الذكية من المسلّمات.

وعــلى نحو مماثل، من الســهل أن تصبــح غير مبالٍ لأهمية القصة التــي يرويها ديفيد هالبيرن في هذا الكتاب الرائع. على سبيل المثال، نُظِّمتْ في عام ٢٠٠٤م، قبل أحد عشر سنة فقط، دورةٌ في الاجتماع الســنوي لجمعية الاقتصاد الأمريكي تحمل عنواناً يتســم بالصفاقة: "مذكرات لمجلس مستشــاري الاقتصاد الســلوكي". لم يتوقع أحدٌ من المشاركين بمن فيهم أنا بأن نشــهد اليوم الذي تقوم فيه أي مؤسســة حكومية بتبنِّي وجود أي شــكلٍ يشابه هذا الكيان الذي يتحدث عنه المؤلف.

كما لم يتغير أي شيء من هذه التوقعات، عندما نشرتُ في عام ٢٠٠٨م أنا وكاس سنستاين كتابنــا "الحفز" (Nudge). كانت فكرة الكتاب تتلخص في إمكانية اســتخدام النتائج التي توصَّلت إليها العلوم الاجتماعية والســلوكية لمساعدة الناس على تحقيق أهدافهم، وتحسين فعالية وكفاءة السياسات الحكومية دون الحاجة لأن يقوم الشخص بأي شيء. وفيه استدعينا فلسفتنا التحرُّرية (أو الليبرالية كما تسمى في المملكة المتحدة) وأسميناها "الأبوية". تجنب الناشرون التجاريون نشر الكتاب، ربما لوجود تلك العبارة، لذلك اتجهنا للصحافة الأكاديمية ونحن نأمل أن يقرأ الكتاب ولو قلّة من زملائنا، وأن يواصلوا دفع عجلة أجندته الفكرية. لم

يخطــر ببالنــا ولا في أقصى أحلامنا احتمالية أن تتجه دولٌ من جميع أنحاء العالم، بعد مرور ســبع ســنوات فقط إلى اســتحداث دوائر حكومية جديدة، لإدراج مبادئ العلوم السلوكية ضمن عملية رسم ووضع السياسات. كيف حدث هذا؟

عندمــا اُنتخب أحد زملاء كاس الســابقين في كليــة الحقوق بجامعة شــيكاغو كرئيس للولايات المتحدة، حصلت أجندة السياســات الســلوكية على انطلاقتهــا، وعُيِّن كاس مديراً لمكتب المعلومات والشــؤون التنظيمية في البيت الأبيض. هذا المنصب اســتحدثه الرئيس رونالــد ريجان، ووظيفته الأساســية التأكد من كَوْنِ نفع اللوائــح والأنظمة الحكومية أكثرَ من ضررها. وخلال فترة توليه لهذا المنصب كان كاس قادراً على اســتخدام معرفته بالعلوم الاجتماعيــة وبأســلوب (الحفــز)، ليفرض على العديد مــن الوكالات والهيئــات الحكومية إصدار لوائحَ جديدة، تُدخل أدواتِ العلوم الســلوكية في رسم ووضع سياساتها. وفي الواقع، اســتخدمت إدارة أوباما تلك الأدوات في مجموعة واســعة من المجــالات، بدءاً من الرعاية الصحية والإصلاح المالي إلى الأكل الصحي وكفاءة الطاقة. وفي بعض الحالات أكدت الوثائق الصادرة مــن الرئيس أوباما ومكتب المعلومات والشــؤون التنظيمية أن الرؤى الســلوكية كانت حاضرة في عمل العديد من الوكالات الحكومية ومرتبطة بها.

بعــد ذلك حصل الازدهار الكبير، عندما أعلنت الحكومــة الائتلافية في المملكة المتحدة بقيــادة ديفيد كاميرون عزمها على إنشــاء فريق عمل صغير، مكلَّفٍ بمهمة تحســين عمل الحكومة باستخدام بحوث العلوم السلوكية والاجتماعية.

اجتمعتُ مع بعض أعضاء فريق كاميرون، وبعدها بعام طُلب مني القدوم إلى لندن لعدة أيام للمســاعدة في تحضيرات انطلاق عمل الفريق. وفي هذه الرحلة التقيت ديفيد هالبيرن للمــرة الأولى، وكان حينها يتهيــأ لتولي مهمة قيادة الفريق الجديد. التحقنا أنا وديفيد باثنين من ''كبار مستشاري'' كاميرون – وهما ستيف هيلتون وروهان سيلفا – (استخدمت علامات الاقتباس الســاخرة؛ لأن روهان لم يبلغ حينها الثلاثين من عمره بعد) في رحلة لمدة يوم واحد إلى باريس؛ من أجل مقارنة الملاحظات مع بعض الأشــخاص في حكومة ســاركوزي التي كانت تفكر في مسعى مماثل. لم ينتج عن الجهد الفرنسي شيء باستثناء وجبة الغداء الممتازة، ولكننا اســتفدنا من وقتنا أثناء السفر على قطار يوروستار في التفكير فيما يمكن لفريق العمل فعله

ومسائل أخرى مهمة، بما فيها اتخاذ القرار حول المسمى الذي يجب اطلاقه عليه. استقر الأمر في النهاية على مسـمى فريق الرؤى السـلوكية، بالرغم من أن روهان تنبأ بأن الاسم الرسمي للفريق في غير محله لأن الجميع سيطلق عليه وحدة الحفز (Nudge Unit).

مـن الصعب الآن وبعد مرور خمس سـنوات تخيل حجم الجهـود التي بذلها روهان، لإقناع ديفيد هالبيرن في أن يترك الحياة العملية الطيبة والمريحة في المعهد البريطاني لشؤون الحكومة، وكأسـتاذ جامعي في جامعة كامبريدج، لاستئناف العمل بدوام كامل في الحكومة. تتوفر لدى ديفيد خلفية معرفية فريدة في هذا المجال، جعلت منه الشـخص المثالي لقيادة المسعى الجديد. ليس فقط لأنه عالم نفسي أكاديمي من الطراز الأول مع فهم دقيق وشامل لأبحاث العلوم السلوكية الحديثة، ولكن الأهم من ذلك أنه عمل أيضاً في وحدة الإستراتيجية في مكتب ١٠ داوننغ ستريت (مكتب رئيس الوزراء البريطاني) في عهد إدارة توني بلير، لذلك عرف طرق عمل الوايتهال بشكل وثيق، حتى إنه سبق وكتب تقريراً يحث فيه على تطبيق العلوم السـلوكية في السياسـات العامة. وإني على يقين أنه لم يوجـد أحد آخر في المملكة المتحدة أفضل لتولي هذا المنصب أثناء تلك الفترة من البحث.

شكَّل ديفيد وبسرعة فريقاً صغيراً يضم خليطاً متنوعاً من المهارات التكاملية لأفراده. لم يكن هناك عضو في الفريق أكثر أهمية من أوين سيرفس، والذي سرعان ما برز وكان عملياً هو الرئيس التنفيذي للعمليات. (تنويه: إذا أوليت أكاديمياً مسـؤولية ما، فتأكد من وجود شـخص في فريقه مسؤول عن التأكد من سريان الأمور بسلاسة). ولأسباب عديدة تضافرت منها بيئة العمل الصحية، والبصيرة النافذة في اختيار المرشـحين، مع قليل من الحظ، لا يزال الكثير من أعضاء الفريق الأوائل في مراكزهم، ويخدمون حالياً في مناصب قيادية في الفريق .

لكـن حتى بعد اقناع ديفيد بتولي القيادة وبعد تشـكيله للفريق الأوّلي، قلة قليلة من الناس توقعوا النجاح لفريق الرؤى السـلوكية (BIT). وفي الواقع، كانت الأوسـاط المهتمة ووسـائل الإعلام على جانبي المحيط الأطلسي متأكدين من أن مآل أجندة الحفز إلى الفشل. ففـي أمريكا جـاءت أقسى الانتقادات من التيار السـياسي اليميني، والـذي رأى في الحفز (nudging) شـكلاً من أشكال التدخل المشـين. ظل مقدم أحد البرامج الحوارية البغيضة يشـير إلى كاس طـوال الوقت على أنـه "أخطر رجل في أمريكا". أما في بريطانيا انقسـمت

الصحافة إلى رأيين منتقدين. أحدهما حكم على الفكرة بأنها سخف محض، مع الإشارة إلى العبارة التي كانت ترددها مجموعة مونتي بايثون الكوميدية الشــهيرة: حفزة حفزة، غمزة غمــزة (nudge nudge, wink wink) وهــي عبارة كانت شــائعة وترمز للتحقير. وكذلك الاســتهزاء من المثال الأكثر شــهرة الذي أوردناه في كتابنا "الحفــز" ألا وهو – صورة الذبابة التي تم نقشها قرب فتحه تصريف المراحيض الجدارية في مطار شيبول في أمستردام، وذكرت التقارير بأن "الانســكاب" انخفض إثرها بنسبة ٨٠٪ – واعتبروا ذلك أفضل ما سيحصل عند اعتماد منهج الحفز (nudging). جاء الانتقاد الرئيسي الآخر من التيار الســياسي اليساري، والذين شعروا بالقلق من أن يستخدم حزب المحافظين أسلوب الحفز (nudging) كذريعة لتجنب سياسات أشد صرامة وأكثر فعالية حسب رؤيتهم. مع الأسف، اتضح أن جميع تلك الانتقادات لم تُبنَ على أسس سليمة.

إن خــير مثال على القــوة الكامنة لحفزة خفيفــة (a gentle nudge) هو إصلاح نظام التقاعد الذي كان يجري الإعداد لبدء تنفيذه في بريطانيا عام ٢٠١٠م بموجب خطة وضعها اللــورد أداير تيرنر. وبموجب الخطة، فإن أرباب العمل مُلزمون بإلحاق الموظفين تلقائياً في الخُطة، ولكن للموظفين الحق في الانســحاب منها إذا رغبوا في ذلك. اعتقد المشككون من اليساريين بأن المشــاركة يجب أن تكون إلزامية للموظفين وأن الحفزة البسيطة المتمثلة في الانتســاب التلقائي لن تفي بالغرض. تبين أن هذه المخاوف في غير محلها وفي هذه المرحلة وبعد ثلاث سنوات من بدء التنفيذ، فإن معدل الانسحاب أقل من واحد إلى عشرة. أعتقد مــن الإنصاف القول بأن معظم المراقبــين لم يعطوا لوحدة الحفز (nudge unit) أو لنهجها العام أي فرصة للنجاح، ولكن هذه النتائج لم تكن معلومة حينها في ٢٠١٠م.

بطبيعة الحال، بعض الشــكوك كان لها ما يبررها. فلم يسبق لأحد أبداً أن حاول إنشاء وحدة خاصة حكومية مكرســة لتطبيق السياســات المتعمقة ســلوكياً، وحتى المعنيّون منا بهذا الشــأن ولديهم المعرفة الكافية بالتحيزات المعرفية عليهم أن يكونوا حذرين من الثقة المفرطــة. وبالتالي أحد أول القرارات التــي اتخذها الفريق كان التخطيط الداخلي للتوقف والرحيل إذا لم تسر الأمور كما يجب. ندرك تمام الإدراك بأن العديد من المبادرات الحكومية الجديدة فشــلت ولكنها بقيت قائمة إلى أجل غير مســمى، أما هذا الفريق فقد أُنشئ لمدة

معلومة. وسـيُجري مكتب رئيس الوزراء تقييماً لفريق (BIT) بعد عامين، وإذا لم يسـتطع الفريق تقديم أدلة قاطعة على أن جهوده يمكن أن تسفر عن نتائج ملموسة وحفظ لأموال دافعي الضرائب البريطانيين، فسيتم حل الفريق. إن الممارسة العملية لما تبشر به يُعدُّ أمراً بالغ الحكمة، ولكن الضغط كان كبيراً!

كان الفريق الأوّلي يتكون من سبعة أعضاء فقط، وبميزانية متواضعة، وحيزٍ مكتبي صغير مُنـزَوٍ بعيداً في مبنى أدميالتي آرش (قوس أمارة البحر). لم يكن لدى ديفيد خارطة طريق جاهزة ولا نماذج وظيفية واضحة يحتذي بها، ورغم ذلك كان عليه تقديم نتائج ملموسـة خلال عامين. كنت متحمساً ومفتوناً وتوّاقاً لرؤية العملية ظاهرة للعيان في القريب العاجل، لذا شرعتُ في الانضمام للأسبوع السنوي للتعليم في لندن في برنامج ماجستير إدارة الأعمال التنفيذي الذي تقدمه كلية شـيكاغو بـوث لإدارة الأعمال، وذلك لأتمكن بانتظام من قضاء بعض الوقت مع الفريق عندما لا أكون مشـغولاً في الفصول الدراسـية، ولأسـاعد متى ما أمكن. لقد كانت تجربة مثيرة بالنسبة لي، وأنا سعيد أن ديفيد قد كتب هذا الكتاب ليمنح الآخرين فرصة التعلم من هذه التجربة.

كلمة أوجهها لأعداء النجاح: لقد حقق فريق الرؤى السـلوكية (BIT) نجاحات باهرة؛ لديه حالياً أكثر مـن ٦٠ موظفاً وعمدت الحكومة والجهات التنظيمية البريطانية إلى ترقية الفريق، وجعله شركة ذات أهداف اجتماعية مهمتها مسـاعدة مؤسسات الخدمات العامة في جميـع أنحاء العالم. تعمل الشركة حالياً مع حكومات في جميع القارات الخمس. علاوة على ذلك، تبذل العديد من الحكومات على مسـتوى العالم جهوداً مشابهة، ومنها ما يجري حالياً في مدينة شيكاغو. هذا الكتاب يروي قصة نجاح الفريق وكيف حدث.

بالطبـع كان للفريق نصيبه من الحظ السـعيد أحياناً والعاثـر أحياناً أخرى، إضافة إلى النصيـب الأوفر من الإحباطات. فالإصرار على أن يتم اختبار كل فكرة جديدة باسـتخدام تجارب عشوائية منضبطة كلما أمكن، هذا يعني أن النتائج ستظهر ببطء، كما أن التفاصيل الدقيقة لتنفيذ كل مبادرة حتماً سـتتولاها الـوزارة الحكومية ذات الاختصاص. وغني عن القول، أن إجراء مثل هذا النوع من التجارب أكثر صعوبة من تلك التي تُجرى في المختبرات. وبالرغـم من هذه الصعوبات، تعلمنا الكثير عن أفكار تتعلق بسياسـات محددة. وبنفس

القدر من الأهمية تعلمنا كيفية إنشــاء مؤسسة يمكنها تقصي استخدام الرؤى السلوكية من أجل حل مشاكل حقيقية في العالم. ينبغي أن يكون هذا الكتاب أول ما يضعه في اعتباره كل من يتطلع لإيجاد طرق جديدة لحل المشــاكل في أي مجالٍ كان، ســواءٌ في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو حتى في حياتنا الخاصة.

طلبــي الوحيد وأنت تقرأ الصفحات القادمة هو ما أكتبه دوماً كلما طلب مني أحدهم التوقيع على نسخة من كتابي "الحفز": (استخدم الحفز من أجل الخير) رجاءً.

ريتشارد ثالر، يوليو ٢٠١٥م.

تمهيد:

بعد مضي عشرين شهراً على تولي الحكومة الجديدة حينها والتي انتخبت في عام ٢٠١٠م، قــام أمين عام مجلس الوزراء، وهو أكبر منصب لموظفــي الحكومة البريطانية، بجمع قادة الوزارات الحكومية، والذين يتولون بمجموعهم المسؤولية عن جمع وإنفاق أكثر من نصف تريليون جنيه إسترليني وتوظيف أكثر من خمسة مليون عامل في القطاع العام.

هــذا العدد الكبير مــن المدعوِّين لا يناســب أن ينعقد اجتماعهم بشــكل مريح حول طاولة غرفة الاجتماعات المزدانة بالخشــب، الخاصة بأمين عام مجلس الوزراء. وقد جرت العادة أن تُعقد مثل هذه الاجتماعات الكبرى في المبنى المجاور (٧٠ وايت هول) وهو المقر القديم لمكتب رئاســة الوزراء، والذي يتميز بكرســيِّه المذهب المشدود بالحبال المتدلِّية في حال ســقط عنه الملك المتوَّج وأراد أن يتمسَّــك (ولا أعني أن هذا الأمر قد وقع في التاريخ الحديث). ولكن في هذه المناسبة عُقد الاجتماع في غرفة فاتحة ومشرقة تم تجديدها حديثاً في المبنى الواقع في (٢٢ وايت هول). نعم إنها تبعد دقائق مشياً على الأقدام ولكنها بعيدة بمقدار ٤٠٠ ســنة بتاريخها وفن عمارتها، وكما يقال: مــكان جديد لأفكار جديدة. وبمجرد أن تجمَّعــوا وقبل دخولهم قاعة الاجتــماع، تبادل كبار موظفي الحكومة الآراء والملاحظات بهدوء، وناقشــوا القضايا الراهنة، بل وثرثروا حول مــن حقَّق أعلى النجاحات ومن أخفق، وعُقدت الاتفاقيات بكل هدوء.

كان الســير جيرمي هايوود الأمين العام الجديد لمجلس الــوزراء هو من دعا لعقد هذا

الاجتــماع. إنه بكل مــا تعنيه الكلمة من معنى الذراع اليمنــى لرئيس الوزراء، ليس فقط من كبار الموظفين في البلد، ولكن حرفياً هو الشــخص الذي يجلس بجانب رئيس الوزراء في مجلــس الوزراء لتوثيق قرارات المجلس والتأكد من تنفيذها. كان قادة الوزارات أو الأمناء الدائمون للوزارات كما يطلق عليهم رسمياً يترقبون بفضول لرؤية طريقة عمل السير جيرمي وما الذي يهتم به. معظمهم يعرفه من مناصبه السابقة، لكنها لا تزال أيامه الأولى في كرسي القمة. يُعرف عنه أن رئيس الوزراء الجديد ديفيد كاميرون يقرِّبه ويثق به، ولكن ســمعته آنذاك كانت آخذة في التراجع. فقد كان الســكرتير الخاص الرئيسي لرئيس الوزراء الأســبق توني بلير وكان يقدره للغاية، ومن ثَمَّ تراجع دوره فيما بعد ليعمل في مكتب رقم ١٠ (مكتب رئيس الوزراء) ويتقلد منصب رئيس السياســات الحكومية في عهد رئيس الوزراء الســابق غوردن براون، وهو منصب لأمين دائم اســتُحدث خصيصاً لأجله. يعتبر هايوود أكبر "خبير في السياســات العامة" مع إجادة للبحث في التفاصيل ولديه إستراتيجيات لجميع الوزارات. إنه رجلٌ وَجَده رؤساء الوزراء المتعاقبين مهمّاً ولا غنى عنه.

كان على جدول أعمال الاجتماع في ذلك اليوم عرضٌ لمدة عشر دقائق، ومناقشــُة فريق الرؤى السلوكية الحكومية، أو وحدة الحفز (the Nudge Unit) كما يسميه الإعلام وغالبية الحكومة المدنية على سبيل السخرية. كانت تلك هي المرة الأولى بالنسبة لمعظم المجتمعين حول الطاولة التي يرون فيها أي نتائج للفريق، ودار في خَلَدهم أنه سيكون على الأقل وقتاً ظريفاً للتندر والتخفيف من ثقل الأســبوع. فهم يَعدُّون أنفســهم من القُدامى المحنَّكين، ويعرفون أساليب الحكومات المنتخبة حديثاً وأساليب مستشاريها الجدد المتألِّقين في المكتب رقــم ١٠ (مكتب رئيس الوزراء). فالحكومات الجديدة عادة تحب الحديث عن أســاليب جديدة، ولكن غالبية هذه الطرق يتم نسيانها بهدوء بعد مرور عام أو عامين، ويُنسى معها المستشارون الذين جعلوهم متألقين. وفي نهاية المطاف، تبقى التحدِّيات وأدوات الحكومة على حالها ولا تتغير كثيراً مع مرور الوقت.

بمجرد اســتقرارهم على مقاعدهم، بدأ الأمناء الدائمون كما يطلق عليهم غالباً بالدردشة وتبادل الهمسات والضحكات الهادئة. ومباشرةً شرع هيوود بالعمل، محدداً بعض القضايا التي يرى بأن الحكومة تتصارع فيها مع البرلمان الحالي. وبعد مناقشةٍ مختصرة، انتقل بمحور

الحديث في الاجتماع قائلاً: "اليوم نحن بصدد الاستماع من فريق عمل الرؤى السلوكية أو وحدة الحفز إلى بعض النتائج المُبكِّرة، وكما تعلمون فإن رئيس الوزراء مهتمٌ جداً بهذا النهج الجديد". ثم توجه بنظره يساراً نحو نهاية الطاولة حيث أجلسُ وبجواري نائبي أوين سيرفس، مضيفاً: "معظمكم تعرفون ديفيد سلفاً"، وأومأ لي كي أبدأ.

كان لديَّ القليل من الوقت، لذلك بدأت على الفور بتلخيص طبيعة النهج: يتمحور الأمر حول إدخال نموذج أكثر واقعية للسلوك البشري في عملية صنع السياسات. الفكرة تتمثل في استخدام هذا النهج لتحديد طرق من حفز السلوك منخفضة التكلفة وغير ملحوظة. قام أحد الأمناء الدائمين المُعيَّنين حديثاً والذي انتهينا من العمل معه مؤخراً بالإيماء إلينا بحكمة، واكتفى الكثير من الأمناء بالنظر إلى أوراقهم الخاصة بذلك اليوم، بينما تفَقَّد واحد أو اثنان مسائلهم الحكومية خِلسة عبر أجهزة البلاك بيري من تحت الطاولة. انتقلتُ إلى النتائج المبكرة الأربعة، وكل نتيجة عُرضَت أمام الأمناء الدائمين بشريحة عرض خاصة.

الأولى كانت تخُص النتائج مع هيئة الضرائب، ولفت انتباهي الأمين الدائم الخاص بهذه الجهة وهو ينظر نحوي بحذر. شرحتُ لهم كيف عملنا مع الهيئة من أجل إرسال صيغ مختلفة من الرسائل إلى مديوني الضرائب؛ لإجراء اختبار منهجي حول ما إذا كان تغيير صياغة الرسائل بالاستناد إلى الأدبيات السلوكية من شأنه إحداث التغيير. وقد اختبرنا مدى فعالية إضافة جملة واحدة من قبيل "معظم الناس يدفعون ضرائبهم في الوقت المحدد" في الرفع من معدلات السداد. وقد تحقق ذلك وبارتفاع عدة نقاط مئوية، أي ما يقدر بعشرات الملايين من الجنيهات. ابتسم الأمين الدائم المَعنيُّ وأومأ برأسه. وعلى الرغم من أننا قد شرحنا له الأمر من البداية، وكنا نتحدث معه طوال التجربة، إلا أنه كان من الصعب التأكد ما إذا كان يدرك تماماً هذه التجربة التي أجريت في جهازه الضخم، لكنه بدا مسروراً.

النتيجة الثانية أتت من تجربة أجريناها لتشجيع الناس على عزل الغرف العُلوية أو العِلِّية الخاصة بهم. صحيح أن الأرقام صغيرة، ولكن النتائج ظريفة. فقد كانت وزارة البيئة تطالب بالمال نظير الحصول على الإعانات الأكبر للقيام بعملية العزل، لكننا استنتجنا بأن أكبر مشكلة بالنسبة لكثير من الناس كانت المتاعب والإزعاج وليست التكلفة. بأخذ هذا

الأمر في الحسبان، استخدمنا دراسة منشورة لمقارنة مدى فعالية خيار تقديم خصومات إضافية للدفع، مع طرح خيار بديل يتمثل في "خدمة تنظيف الغرف العلوية"، وهي خدمة يتوجب على مالكي المنازل دفع المال مقابلها. بالرغم من كونه كلفة إضافية على أصحاب المنازل حصد برنامج تنظيف الغرف العُلوية شعبية أكثر بثلاث أضعاف الخيار الآخر. ابتسم الأمناء الدائمون فقد فهموا المقصود، إزالة الحواجز قد تكون أكثر فاعلية من الخصومات الكبيرة.

النتيجة الثالثة كانت عن غرامات القيادة؛ حيث تُظهر النتائج بأن إضافة صورة مالك السيارة التي التُقطت بكاميرات الطرق، رفعت بشكل كبير احتمالات قيام المالك بدفع ضريبة السيارة غير المُسدّدة. وأشير هنا إلى أن الفرنسيين حاولوا اتِّباع نهج مماثل في مخالفات السرعة، لكنهم توقفوا عن ذلك بسبب الخلافات الزوجية الناجمة عن مقدرة كلٍ من الزوجين على معرفة من كان في المركبة خلافَهما. يقومون الآن بإرسال رسالة فحسب، وتفسيري: أنها بمثابة تهديد مُبطَّن بإرسال الصورة إذا لم يدفع السائق الغرامة. مثل هذه الإجراءات تتسبب في إرساء وتعميق الأجواء التنافسية الممتعة مع أبناء عمومتنا في القارة الأوروبية(١).

جاءت النتيجة الرابعة من تجربة مع دائرة المحاكم؛ حيث بعثنا رسائل نصية إلى الهواتف المحمولة لأشخاص عليهم غرامات مستحقة الدفع، نبلغهم فيها بأن مُحضِّري المحاكم سيجمعونها خلال الأيام العشرة القادمة. أظهرت الرسوم البيانية أن الرسائل زادت من معدلات الدفع بمقدار يزيد عن الضعف، ووفرت على المحاكم الوقت والجهد، وحفظت أموال المدينين من تكلفة وإزعاج المُحضِّرين، كما تعززت الإيرادات في هذه العملية.

أظهرت شرائح العرض الواحدة تلو الأخرى كيف يمكن لبعض التغييرات البسيطة في العمليات، أو حتى مجرد الصياغة في الرسائل أن تؤدي إلى تحولات كبيرة في النتائج: المزيد من الضرائب جُمعت، والمزيد من المنازل عُزلت، والمزيد من الغرامات دُفعت. والتكلفة؟ لا شيء تقريباً. الأمناء الدائمون لا يتضاحكون الآن، فلا يُعقل أن تكون قائداً في وزارة تضم عشرات الآلاف من الموظفين، وبميزانية تعادل ميزانيات دولٍ صغيرة ولا تتمكن من التعرف على الأهمية السياسية والإدارية لما عاينته للتوِّ. بريطانيا كالعديد

من البلدان الأخرى وقعت في قبضة التقشُّف، وواجهت معظم الوزارات اقتطاعات كبيرة مــن ميزانياتهــا تراوحت ما بــين ١٠ إلى ٣٠ في المئة. وفي نفس الوقــت كانت الحكومة الجديــدة تضغط عليهم، وتدفعهــم نحو رفع القيود والتحرر مــن التعقيدات الروتينية وتجنُّــب سَــنِّ التشريعات. في الواقع، أكثر أداتين اعتمــدت عليهما معظم الوزارات على مدى الخمسين عاماً الماضية – إنفاق المال وسن التشريعات – وضعتهما حكومة الائتلاف الجديدة في صندوق يحمل العنوان: "ممنوع اللمس". والآن هذه الأداة الجديدة أمامهم ويمكنهم اســتخدامها، وإذا كانت أرقام النتائج صحيحة فهــذا يعني بأنها أداة قد ينجح العمل بها فعلاً.

رفع أحد الأمناء الدائمين يده وكان تعبيره غامضاً؛ حيث سأل: هل تم إبلاغ الوزير – الذي يتبعه الأمين الدائم – عن هذه التجربة التي أُجريت في وزارته؟ لوهلة شعرت بالقلق البالغ، لم أكــن واثقــاً في هذه التجربة بالــذات، ما إذا كان الوزير على علــم بالأمر أم لا، وأنا على يقــين من أننا لم نناقش التجربة مع هذا الأمين الدائم. فقد اتجهنا مباشرة، على غرار حرب العصابــات، إلى رئيس إحدى الخدمات الإقليمية التابعة لذلك الأمين الدائم لإجراء التجربة، لقلقنا من أن خلاف ذلك ســيجعلنا نتعثر ونغرق في التصاريح والأعمال الورقية لعدة أشهر. لحظتها وبعد سؤاله المذكور آنفاً انتابني الخوف بأننا على وشك أن نفشل في الحصول على الإذن المناسب من وزارته، وربما وهو الأهم إثارة المسألة حول أُسس إجراء التجارب برمَّتها، والذي من شأنه إفشال الاجتماع بأكمله. عوضاً عن ذلك تبسم الأمين الدائم بحرارة، وطلب منا إرســال مزيد من التفاصيل ليتمكن من تلخيصها للوزير، ويعتقد بأنه ســيكون معجباً جداً بما سيرى.

كان ذلــك الاجتماع نقطة تحول رئيســة؛ فقــادة الوزارات الذين دخلــوه ذلك الصباح الربيعي في عام ٢٠١٢م، كمشككين في أسلوب "الحفز" خرجوا منه إن لم يكن معتقدين به، فعلى الأقل منفتحين على أن أســلوب "الحفز" يستحق الأخذ به على محمل الجد. استغرق هــذا البند المخصص له عشر دقائق من جدول الاجتماع ما يقارب ســاعة كاملة. إنه اليوم الذي انطلق فيه "الحفز" ليغدو الاتجاه السائد.

رؤية مختلفة حول الشعب والحكومة:

الجنــس البشري جنــسٌ غير عادي؛ فنحن في طرفة عين نتطــور للتعامل مع التعقيدات الهائلة في العالم. وأنت كل يوم تُصدر عشرات الآلاف من الأحكام. حواســك ودماغك على الــدوام يفسر ويحلل العالم من حولك. كل ما تراه وتســمعه عملياً ملتبس؛ فالطاولة التي أمامك قد تكون مربعة الشــكل أو تكون شــبه منحرف غريب الشــكل إذا نظرت إليها من زاويــة معينة، والصوت القادم من الزاوية قد يكــون صرير أنابيب متهالكة أو يكون معتدٍ كامن لك.

إننا نتخذ قرارات لا حصر لها، والكثير منها بشــكل سريع بالكاد نُســجِّلها ونتذكرها كما هي. متى نتوقف ومتى نكمل في تقاطعات الطرق. ماذا نأكل وماذا نلبس. ما المسار الذي نســلكه في غرفة مكتظة بالناس. واللافت للنظر أننــا في كل مرة تقريباً نكون على صواب. نكتشف بشكل صحيح ما الذي يعنيه الناس، وما هي الأشياء المحيطة بنا. فنحن لا نصطدم بالآخرين عندما نعبر الغرفة، ولا نحطم سياراتنا في طريق الذهاب للعمل.

هناك ســباق خلــف حُجُب وَعْيِنا لعمليــات لا تُعد ولا تُحصى، تشــتغل على ما يجري في العــالم مــن حولنا، وكيف ينبغي لنا التفاعل معه. ابتداءً من "أبســط" تصرف عند رؤية طابور ما أو هاوية، وصولاً إلى استشــعار أن صديقنا غاضبٌ أو حزين، تُجري أدمغتنا دون انقطاع عمليات الاســتنتاج والإحلال والتفســير للمعلومات والذكريات الجديدة. يا له من أداء مدهش لا يصدق.

في بعض الأحيان تكون اســتنتاجاتنا خاطئة، بسبب أن معظم ما نراه ونفعله مبني على الاســتنتاج – أو "التفكــير السريع". فنحــن نقفز عند انفجار بالون، ونــدوس على المكابح بشــدة عند رؤية ظلال في الطريق. لطالما درس علــماء النفس والفنانون تلك الأخطاء من خلال التجارب والأوهام، ونحن نواجهها أحياناً في حياتنا اليومية من خلال المزاح والنكت أو تقلبات الحبكة القصصية حين ندرك فجأة أن افتراضاتنا الخفية كانت خاطئة.

اســتخدم بعض الخبراء والمعلقــين مصطلح "اللاعقلانيــة" (irrational) لوصف الطرق العقلية المختصرة التي نستخدمها لاجتياز المصاعب اليومية. إنه مصطلح لا أهتم كثيراً به، وتقريباً قد فشــل كل الأوقات في التقاط الأداء اللافت للناس. كما يوجد تناقض مزعج بينه

وبــين "العقلانية" (rational) بل إنها نماذج غير واقعية للاقتصاديات التقليدية، وفرضياتهم بُنيت على المعلومات المثالية ومقارنات البعد الواحد.

إن رؤيتك للناس هي ما تصوغ أو تُشــكِّل رؤيتك للحكومة ولقطاع الأعمال وللمجتمع أيضاً. فإذا كنت تعمل على أساس أن الافراد "يسعون لتعظيم منافعهم كما يفترض الاقتصاد التقليــدي "، فإنك تصمــم الضريبة والنظــم القانونية والاجتماعية على هذا الأســاس، بل ونمــاذج الأعمال أيضاً. ســتعتقد أن الفوائــد المترتبة على الغش في الضرائــب إذا تجاوزت التكاليــف المحتملة، كالخصم على الغرامات أو إمكانية الوقوع في قبضة العدالة، فســيلجأ الناس للغش، وستعتقد أن الأسواق التنافسية ستتخلص من مقدمي الخدمات السيئين، وأن الأفضل سيتوسع لمصلحة الجميع. كما ستعتقد بأن المعلومات إذا كانت متوافرة وفي متناول الجميع، فسيكتشف الناس أفضل الطرق للتوفير، وما هو الأكل الصحي الذي يجب تناوله، وهل يدخنون السجائر ويتعاطون المخدرات أم لا.

أنشــأت حدود القدرات المعرفية للإنسان وسطحية وفشل نماذج الاقتصاديات التقليدية وفقاً للبعض حجةً قوية لأهمية أن يكون هناك أنظمة أكثر ودولة فاعلة أكثر. يناقش هؤلاء النقــاد بأن العقــل البشري مدهش بالرغم من أنه لم يخلق ليتناســب مع العصر الحديث، وأن الأذواق ووفرة الأطعمة الحديثة مع زيادة البدانة في الدول الصناعية، كل ذلك أدى إلى تضليل الشعب. يدفعنا الحسم المســتقبلي المفرط وبقوة نحو الدمار والانحباس الحراري. وعلى نحو مماثل، ليس من الصعب الاســتنتاج بأن العقل البشري لا يناسبه إصدار الأحكام المالية بصفة يومية، فهذا هو أساس الاقتصاد الحديث ابتداءً من القروض العقارية ومعاشات التقاعد انتهاءً بأفضل صفقة شراء من السوبرماركت.

وحتى النــماذج الاقتصادية والتنظيمية التقليدية ذاتها ترتكز على الاختصارات العقلية، أو عــلى نماذج ســطحية للبشرية لا تمــت للحقيقة بصلة. فهي كالملابــس غير الملائمة؛ لأن النموذج الذي اســتندت عليه كان كائن عرض (أو مجســم تلبيس) ذهني مبســط. يصف ريتشــارد ثالر وكاس سنســتاين في كتابهما "الحفز Nudge" هذه الكائنات المبســطة باسم "أيكونــات" econs. وهذه الأيكونات تأخذ بعين الاعتبار الخيارات كافة وترجح بينها بدقة واعتدال، مثل شــخصية "فولكان مســتر ســبوك" في فيلم حرب النجوم، أو جهاز الحاســب

الأسـطوري لشركة أي بي إم الأسـطورية، المسـمى: ديب بلو الذي تمكّن في نهاية الأمر من هزيمة بطل العالم الكبير في الشطرنج غاري كاسباروف (أو على الأقل هذا ما يعتقده الناس في هذا الجهاز). في المقابل لا يستطيع "البشر" النظر في ٢٠٠ مليون خيار في الثانية وفي حين أن تفكيرنا وقراراتنا تختلط لا شـعورياً مع العاطفة. كما ذكر دكتور سـبوك في الفيلم بأن استنتاجاتنا غالباً "غير منطقية" بالنسبة له على أقل تقدير.

لنا أن نتسـاءل: كيف سيكون شـكل العالم وما هي الإجراءات التي تتخذها الحكومات والـشركات والمجتمعـات إذا كانـت ترتكز على نمـوذج أكثر واقعية مبني على الشـخوص الإنسانية؟ شاع مفهوم الحفز "Nudge" وقدم لمحة عن عالم تستخدم فيه الحكومات نهجاً دقيقاً للتأثير على السلوك. لقد حدد هذا المفهوم ملامح نظرية ما أو فكرة. في المقابل فإن هذا الكتاب يحكي قصة الانتقال من المرحلة النظرية إلى التطبيق.

هذا النهج العملي للحكومة أو قطاع الأعمال، والتي تقوم على نموذج واقعي مبني على الأشخاص ستكون أكثر فوضوية من تلك التي تقوم على الاقتصاديات التقليدية أو القانونية. فهذا النموذج المبني على الأشـخاص يحتاج أن يعكس تعقيدات العقل البشري - ما نجيده ومـا لا نجيده- والذي يقتضي ضمناً التفكير في القدرات المعرفية، لا بمدى روعتها فحسـب ولكـن بوصفهـا مـوارد ذات قيمة عالية. لا بد مـن احترام هذا الواقع عنـد قيامنا بطرح وتصميم أي خدمات أو منتجات، واسـتحضار بأن النـاس عامةً لديهم أمور أهم للقيام بها عوضاً عن الخوض في البيروقراطية أو "العقلانية" المحيرة للدولة أو قطاعات الأعمال الكبرى. يجب أن يكون كل تصميم ننفذه يهتم بشـأن النـاس، ولا نتوقع في المقابل أن يعيد الناس تصميم حياتهم لأجلنا.

نقـع على الدوام تحت وطـأة التلميحات والتأثيرات الدقيقة، وجميعنا تقريباً - سـواءٌ شئنا أم أبينا - نُعتَبر "مُحفِزين تلقائيين" لغيرنا بشكل أو آخر. فطريقة تنظيم محلٍ تجاري، وكيفية تقديم عروضٍ ما، وكيفية كتابة نموذجٍ ما، كل ذلك لديه نوع من التأثير على السلوك. بمعنى: أن عالم الحفز يتواجد في كل مكان حولنا، والسـؤال المطروح: هل نحن متعثرون به بلا بصيرة أم أننا نسعى لفهم هذه التأثيرات والخيارات؟

إجراء تجربة في الحكومة:

جوهر هذا الكتاب هو قصة تجربة؛ أجراها فريق الرؤى السلوكية أو كما جرى تسميتها لاحقـاً وحدة الحفـز "Nudge Unit" التابعة لمكتب رئيس الوزراء (١٠ داوننغ سـتريت). أُنشـئت هذه الوحدة في عام ٢٠١٠م من قِبل رئيس الوزراء البريطاني الجديد حينها ديفيد كاميرون. في بداية الأمر اتُخذ الموضوع للتندر والتسلية في وسائل الإعلام البريطانية والدولية، والتشكيك العميق من قِبل الصفوة في الوايتهال (الحكومة المدنية).

لقد قُرِأَت أهداف الفريق كمهمة مستحيلة؛ حيث يسعى الفريق إلى تغيير نهج وزارتين رئيسـيتين على الأقل في الحكومة، وإدخال فهم جديد وأكثر واقعية للسـلوك البشري داخل الحكومـة البريطانية، وتحقيق عوائد جـرّاء تطبيق هذا النهج بما لا يقل عن عشرة أضعاف تكلفة التطبيق. وإذا وقع الإخفاق في تحقيق تلك الأهداف، كان من المقرر إلغاء الموضوع برمته بحلول الذكرى السـنوية الثانية له، مما يتيح الوقت الكافي للناخبين من أجل نسـيان هذه الحادثة الحرجة بأكملها قبل موعد الانتخابات المقبلة.

على مدار العامين الأوَّلين، أجرى فريق الرؤى السلوكية (BIT) عشرات التجارب "تجارب عشوائية منضبطة RCT" تتناول مسـائل مثل الرعاية الصحية والضرائب وترشيد استهلاك الطاقة والحد من الجريمة والتوظيف، بل يتناول النمو الاقتصادي أيضاً. ومما أثار الدهشة البالغة لدى الجميع أن تلك التجارب قد نجحت.

أظهرت تجارب فريق الرؤى السـلوكية (BIT) أن التغييرات التي تبدو بسـيطة للعيان يمكن أن يكون لها بالغ الأثر، فقد وجد الفريق بأن إضافة عبارة بسيطة (ولكن صحيحة) إلى الرسائل التذكيرية الموجهة لدافعي الضرائب مثل: "غالبية الناس يدفعون ضرائبهم في الوقت المحدد" شجعت الكثير من الناس للقيام بالمثل. وقد أثبتت مثل هذه التغييرات المبنية على معايير اجتماعية وعلى مؤثرات أخرى مقدرتها على جلب إيرادات ضرائب بمئات الملايين من الجنيهات خلال عام واحد، وساعدت على تغيير الطريقة التي تعمل بها إدارة الضرائب. كما أن حثَّ المُتعطلين عن العمل على التفكير فيما يمكنهم القيام به خلال الأسبوعين القادمين، بدلاً من سـؤالهم عما فعلوه في الأسبوعين المنصرمين، زاد بشكل ملحوظ في أعداد الخارجين من قوائم المسـتفيدين من الدعم الحكومي للمُتعطلين عن العمل خلال ثلاثة أشـهر، كما

ساعد في عودة عشرات الألاف إلى العمل بشكل أسرع، وتقليل النفقات بالملايين جرّاء انخفاض أيام التعطل المدعومة. كما أن تجربة التخلص من النموذج الذي يتوجب على الموظفين توقيعه؛ ليتم إلحاقهم بنظام التقاعد مع ترك خيار عدم الانضمام إلى النظام متاحاً بأيديهم، أدى إلى انضمام أكثر من خمسة ملايين مدّخر جديد (ولا يزال العدد في ارتفاع). أيضاً أظهرت التجارب الأخرى كيف يمكن للحفز "Nudges" أن يساعد في التقليل من الانبعاثات الكربونية، وزيادة التوجه للتبرع بالأعضاء، وزيادة معدلات الإقلاع عن التدخين، والحد من تفويت مواعيد المستشفيات، ومساعدة الطلاب على إنهاء دراستهم، وعلى الحد من التمييز العنصري، وتعزيز التوظيف. وتكلفة معظم هذه الإجراءات ليست بشيء يذكر.

لم يكن إجراء تلك التجارب بالأمر السهل. فحتى مع وجود دعم شخصي من رئيس الوزراء ونائبه والأعضاء الفاعلين في حكومة داوننغ ستريت، بقي الكثيرون من داخل الحكومة متشككين وبشدة. وأعلن المدراء وموظفو الدولة في كثير من الأحيان، أن التجارب المقترحة لا يمكن القيام بها أو أنها غير قانونية. بعض تلك التدخلات لم تنجح في مسعاها، وبعضها الآخر نجحت بأساليب لم تكن متوقعة.

ومع ذلك، في نهاية فترة السنتين كانت النتائج واضحة جلية لا لبس فيها. فرسم السياسات وتصميم أساسيات الخدمات العامة وفق الرؤى السلوكية والأساليب التجريبية أدى إلى مخرجات أفضل، وإلى خدمات للناس أسهل استخداماً، وإلى حفظ وتوفير للمال. أخيراً وبعد مرور قرن من الزمان على تواجدها مهمشةً في الأروقة الجانبية، انتقلتْ العلوم السلوكية من مختبرات التجارب لتصبح التوجه السائد في سياسات الحكومة.

خارطة طريق قصيرة للكتاب:

يتمحور هذا الكتاب حول تطبيق علم النفس على التحديات التي نواجهها في العالم اليوم. ويستكشف نتائج فريق مصغر عمل في قلب الحكومة البريطانية، وأَسند إليه مهمة ترجمة النظرية النفسية والنهج التجريبي إلى أعمال وسياسات يومية. كما أَن هذا الكتاب يوثق بعض التجارب والمحن التي واجهت الفريق طول مسيرته، بما في ذلك النضالات التي خاضها من أجل إقناع صناع السياسات الرئيسية لأخذ النهج السلوكي على محمل الجد، والسباق المحموم مع الزمن بُغية الحصول على النتائج قبل أن ينفذ إما الوقت أو رأس المال السياسي.

على الرغم من المســمى ("الحفز" نسبة إلى اسم الكتاب) الذي يُطلق على فريق الرؤى السلوكية، إلا أن الفريق فعلياً اكتشف تطبيقات لعلم النفس على السياسات أوسع بكثير من تلك الموصوفة في الكتاب الأمريكي الأصلي "الحفز". كما سعى إلى تطبيق نموذج أكثر تطوراً للســلوك البشري امتــد لمجموعة الأعمال التي تقوم بها الحكومــة بالكامل. هذا الموضوع سيتم تناوله في أربعة أقسام.

يقدم الباب الأول لمحة تاريخية مختصرة لأســلوب "الحفز". يستكشف أوائل المؤسسات الأكاديميــة التــي بُنيت فيها هذه النُّهج، وكيف اســتمر تأثيرها إلى الوقــت الحاضر، ويُظهر كيف أن الحكومات والمجتمعات والقادة قد اســتخدموا في بعض الأحيان أساليب أكثر دهاءً ومكراً؛ لتشــكيل السلوك البشري – بالطبع إلى جانب القوانين والغرامات والإكراه بالقوة، بل يوضــح أيضاً كيف أن التوغلات الأولى الصريحة في النهج الســلوكي اصطدمت بوجه العديد مــن الصعوبات. في الفصل الثاني من الباب لمحــة تاريخية مختصرة تشرح كيف بدأت نُهُج "الحفز" في الولايات المتحدة الأمريكية تُستخدم رسمياً من قِبل حكومة الرئيس أوباما، وكيف تأتّى تأســيس فريق الرؤى الســلوكية من قبل رئيس الوزراء ديفيد كاميرون في عام ٢٠١٠م. وسنتعرف في ثنايا هذا الاستعراض على بعض الشخصيات التي ساعدت في تحقيق ذلك.

الباب الثاني من الكتاب يلقي نظرة على تطبيق الرؤى السلوكية على الأنشطة "الرئيسية" للحكومات وكيف تمت، ابتداءً من إقناع الناس بدفع ضرائبهم وصولاً إلى التشجيع على القيام بعزل المنازل. يقدم كل فصل من الفصول الأربعة في هذا الباب واحداً من النُهُج الرئيســية المستخدمة من قبل "وحدة الحفز"، وسنشير إلى هذه النُهُج الأربعة اختصاراً ليسهل تذكرها بالرمــز EAST المأخوذ من الكلمات: Easy ســهلة، Attractive جذابة، Social اجتماعية، Timely توقيتها مناســب. سترى كيف يؤدي تطبيق الرؤى السلوكية والطرق التجريبية – وبأقل تكلفة ممكنة – إلى نتائج متطورة بشــكل مثير للغاية، وستتفهم أسباب اعتماد هذه النُهُج من قبل الحكومات وقطاعات الأعمال في جميع أنحاء العالم.

يستكشــف الباب الثالث من هذا الكتــاب التطبيقات الأكثر تقدماً للعلوم الســلوكية. وهــذا ينقلنا صعوداً من مرحلة تحســين وتنقيح العمليات والرســائل الموجهة إلى المرحلة التي يمكن فيها للرؤى السلوكية وبشكل جذري من إعادة تشكيل طريقة تفكيرنا عن العالم

وسياســاته وممارساته. يُستفتح هذا الباب بتوضيح كيف أن معلومات المستهلكين والعلوم السلوكية تتضافران لتغيير آلية وطريقة عمل الأسواق. ينتقل الكلام بعد ذلك إلى استعراض أمثلة لاستخدام منهجية التفكير السلوكي قادت إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسات العامة، مختلفة جذرياً عن لوائح وأنظمة أسواق العمل، وكانت محصلتها أن أسهمت في عودة الناس إلى أعمالهم بشــكل أسرع وســاعدت في إعادة استنهاض الاقتصاد المتعثر. ينظر بعضهم إلى أن استخدام العلوم السلوكية يتجاوز أهدافه الموضوعة، وينْحى إلى تشكيل تحدي للأهداف الأساســية للسياســات العامة، من خلال الكشف عن أسس الرفاهية بحد ذاتها. يستكشف الفصــل الأخير من هذا الباب تأثــيرات الطرق التجريبية التي تجلبها العلوم الســلوكية في أعقابها، فلربما يسفر هذا الاستكشاف عن موروثها الأكبر والأكثر تدميراً.

يبحث الباب الأخير في مخاطر وقيود الانتشــار السريع في احتضان العلوم الســلوكية في جميــع أنحاء العالم، ويدرس القيود العملية والسياســية لهذه النُهُــج، ولماذا يتوجب علينا جميعاً كمواطنين أن نُلمّ ولو بقدر يسير عن كيفية استخدامها. يعتبر بعض النقاد "الحفز" الذي تطبقه الحكومات شراً محضاً، وبعضهم الآخر يرونه كذريعة تلجأ إليها الحكومات من أجــل التراجع عن اتخاذ الإجراءات الأكثر صرامة تجــاه المعضلات الكبيرة والهامة. وفي كلتا الحالتين، يقوم الادعاء على القول بأن الحكومات وقطاعات الأعمال تلجأ إلى الألاعيب لرفع ســقف التوقعات من استخدام هذه النُهُج؛ للحصول على تصريح عام من الشعب. يبحث الفصل الأخير فيما يحمله المســتقبل لنهج "الحفز" ولتطبيق الرؤى السلوكية. كما يهتم بما إذا كان لدى الرؤى السلوكية ما يمكن إضافته لمواجهة التحديات الأكثر صعوبة وتعقيداً التي تعترضنــا في عصرنا هذا، ومن ضمنهــا الطريقة المثلى للتعايش مع أقراننا من البشر – وهي تحديات وآفاق بدأ "ذوي الاختصاص في الحفز" باستكشافها.

عندما حلّ وقت مراجعة عمل فريق الرؤى الســلوكية (BIT) بعد تمام العامين، استُبعد تمامــاً خيار إيقاف نشــاط الفريق، بــل يكفي أن نقول إنّ رئيس الوزراء قد قرر توســيعه. وحظــي عمل الفريق بثناء دانيال كانيمان الحائز على جائزة نوبل والذي تعد أبحاثه رائدة هذا المجال. كما تحولت الصحافة والخدمة المدنية والأحزاب السياسية – في معظمها – من متشككة إلى مؤيدة.

سواءٌ أحببته أم كرهته، نهج الحفز وُجِد ليبقى. فالمسيرة والنتائج الرائعة لفريق الرؤى السـلوكية في ١٠ داوننغ ستريت (مكتب رئيس الوزراء) أرشدت الحكومات في جميع أنحاء المعمورة إلى تبنِّي نُهُج مماثلة، والكثير منها أوصى بها فريق الرؤى السلوكية بذاته. جميعنا سنرى خلال السنوات القادمة استخداماً أكثر للرؤى السلوكية من قبل الحكومات وقطاعات الأعمال وغيرها، وهناك احتمالٌ بأنه قد تم حفزك بالفعل. يا له من نجاح باهر، ولكن هذا النجـاح الباهـر ذاتَه قد أثار القلق والمخاوف أيضاً. فمثـل جميع المعارف، يمكن أن يكون اسـتخدام الرؤى السـلوكية سلاحاً وقوة سـواءٌ في الخير أو الشر، وهذا يتوقف على طريقة استخدام تلك القوة وهو ما يجب علينا جميعاً أن نقرره.

الباب الأول



لمحة تاريخية موجزة عن الحفز (Nudging):

منــذ خُلقــت البشرية والناس "يَحفــز" بعضهم بعضاً. نحن منشــغلون دوماً بإقناع وتشــجيع من حولنا للقيام بأمرٍ ما أو ســواه. في الواقع، يعتقد كثير من علماء الأحياء أن كثيراً من أفكار التنمية البشرية والعقليات الكبيرة المتفتقة قد استخلصت العبر واستمدت قوتهــا من النماذج المعقدة للتأثير والنفوذ التي اتســمت بها أوائل المجموعات والأصول البشرية الاجتماعية.

لكن عندمــا يتعلق الأمر بالحكومــات وقطاعات الأعمال، يديــر الكثيرون ظهورهم لمهارات الإقناع باللين والعشــوائية غير المرتبة. وبدلاً من ذلك، يقومون بحشــو جعابهم بالمزيــد من الأدوات الحديثة والعصرية، والتي تشــكلها الضوابط "العقلانية" والحداثية للقانون والعلوم الاقتصادية.

بــدأت الحكومــات وقطاعات الأعمال في الســنوات الأخيرة في إعادة اكتشــاف لهذه المجموعة الواسعة من المؤثرات على السلوك البشري. ويعود السبب في هذا التوجه جزئياً إلى بواعث الدهشة والإحباط عندما فشلت أدوات السياسة العامة المألوفة المرتكزة على الاقتصاد والقانون، ولكن أيضاً بسبب الفهم الدقيق والمتزايد للسلوك البشري المتولد من العلوم "المرنة"، ومن علم النفس على وجه الخصوص.

لقد كانت خطوة إعادة الاكتشاف هذه ساحرةً وغايةً في الروعة.



الفصل الأول

البدايات: (الجزء ١ -النظرية: ١٧٠٠-٢٠٠٧م):

إن من أعظم وأنبßل المتع التي نمتلكها في هذا العالم متعة اكتشاف الحقائق الجديدة، ويليها التخلص من التحيزات القديمة

فردريك العظيم

كان القادة والمسؤولون الأوروبيون في العقد الأول من القرن الثامن عشر 1700s يشعرون بالقلق، فالتعداد الســكاني في تزايد ولكن النظام الغذائي مقيد ومحدود نســبياً. كان شبح المجاعة خطراً محدقاً لا يثير الخوف من المجاعة الشاملة فحسب، بل من الحروب والثورات أيضــاً. إن الاعتماد الكبير آنذاك على زراعة القمح فقط أو أي محصول زراعي أحادي يمثل خطراً جسيماً بذاته؛ فالفشل في إنتاج ذلك المحصول يعني أن الكوارث تتبعه مباشرة.

عــلى ضوء هذه الخلفيــة، كان لإدخال البطاطس إلى أوروبا عميــق الأثر من الناحيتين السياســية والإســتراتيجية، ولكن هناك مشكلة كبيرة، تكمن في أولئك الذين لم يعتادوا على البطاطا؛ حيث كانت بالنسبة لهم مادة غذائية غريبة وغير جذابة إلى حد ما. وكان طعمها غير مألوف ولا مميز(١). الطريقة التي تزرع بها لم تكن أقل غرابة لهم – فهي من الدرنات النباتية التي تنتج محصولها في باطن الأرض، ولا تشــبه الامتداد الرشيق والمألوف البارز من الأرض للقمــح والذرة. وحتى الكنيســة نبذتها بحجة أن الكتــاب المقدس لم يأتِ على ذكر البطاطس في حين أن ذِكر القمح أتى في صورة الخبز لتمثيل جسد المسيح.

استخدم القادة الأوروبيون مجموعة متنوعة من الطرق لتشجيع السكان المترددين على اعتــماد زراعة البطاطا، حتى إن بعضهم ســعى لتمرير قوانين تطالــب بزراعتها. كان لدى فردريك العظيم ملك بروســيا اهتمام خاص بالبطاطا، معتقداً بأن زراعتها يمكن أن تخفض أســعار الخبز، وأن تقلل وبشــكل كبير من آثار نقص الحبوب في أوقات الأزمات(٢). في عام

١٧٤٤م أُعتمــد تقديم البطاطا ضمن النظام الغــذائي للجيش، وخلال فترة حكمه أصدر ما لا يقل عن ١٥ أمراً تســتهدف دعم اعتماد وزارعة البطاطا، ولكن حتى ذلك الحين استمرت مقاومة زراعة وأكل البطاطس متجذرة في أذهان الناس.

إبّان المجاعة التي حدثت في عام ١٧٧٤م، أقر الملك فردريك برنامجاً قومياً للزراعة. وفي رد فعــل نمطــي تكرر في العديد من المدن، أعلن أهالي مدينــة كولبيرج موقفهم (بخصوص زراعة البطاطا) كما يلي: "ليس لهذه الأشياء رائحة ولا طعم، وحتى الكلاب لن تأكلها، لذلك نتساءل: ما فائدتها بالنسبة لنا؟"(٣).

كان رد الفعل الأولي للملك فردريك أقرب إلى "الدسر" أو الدفع بشــدة وهو أعنف من أن يصنف "حفزاً" – فقد هدد بقطع أنف وأذن أي فلاح لا يقوم بزراعة البطاطس. غير أنه سرعان ما غير موقفه ولجأ إلى أســلوب آخر، وبتعبير معاصر يمكن القول: إنه استخدم شيئاً من "علم النفس".

تقول الأســطورة: إن الملــك فردريك بدلاً من إطلاق مزيد مــن التهديدات، أمر جنوده بإقامة حراســة مشــددة ظاهرة للعيان حول حقول البطاطس المَلكية المحلية، إلا أنه أوعز إليهــم أيضاً بالتراخي عمداً أثناء واجب الحماية. في الوقت ذاته، لاحظ المزارعون المحليون إعجــاب مَلكهــم الواضح بأزهار البطاطا فضــلاً عن إعجابه بالدرنــات ذاتها، مما حدا بهم للتســلل وسرقة وزراعة "المحاصيل الملكية". في غضــون فترة زمنية قصيرة، سُرق الكثير من البطاطس وسرعان ما انتشر أكله وزراعته على نطاق واسع.

تقدِّم تدخلات الملك فردريك مثالاً صارخاً على محدودية سن القوانين والعقوبات، وعلى قوة منهجية تغيير الســلوك الأكثر براعة. وقد آتت أكلها، ففي ســنوات الحرب التي تلت ذلــك، وعــلى خلاف العديد من الشــعوب المتناحرة الأخرى، لم يعان الشــعب البروسي من المجاعة ولم يشــهد انخفاضاً حاداً في تعداده الســكاني. كان من الســهل جداً على الجيوش العابرة الإغارة عــلى مخازن الحبوب ونهبها، ولكن وجود البطاطا في باطن الأرض قلل كثيراً مــن فرص أخذها. وقد أنقــذ اعتماد زراعة البطاطس أرواح الكثير من الناس، كما ســاعد بشكل عرضي على أن تكون بروسيا القوة المهيمنة في المنطقة.

فن الإقناع:

لم يكـن الملك فردريك القائد الوحيد الذي انتهج أسـلوب فن الإقناع، كبديل أكثر دهاءً عن الإجبار. فمنذ العصور القديمة، سـعى القادة للتأثير وإقناع أتباعهم من خلال النصب التذكاريـة والتماثيل التـي تُعبر عن القوة والحكمة، وغيرها من السـمات التي يرغبون في إبرازهـا. زيّن الملك هـنري الثامن قَصره الواقع في هامبتون كورت بمفروشـات ومطرزات رائعة، ليس فقط لإبراز مدى قوته وثرائه، وإنما أيضاً كتصوير لقصة إبراهيم؛ لخلق شـعور مماثل لدى هنري فيما يخص القدر، وليمنحه انطباعاً عن أمّته الناشـئة بأنها أمة "مميزة". وعلى نحو مماثل، لا تزال الصور التي أمر بأن تمثله وتجسـيد القوة والثراء التي أبرزها تؤثر بنا في الوقت الحاضر. وبالنسـبة للعديد من الأشـخاص فإن صورة الملك هنري الثامن هي أفضل تجسيد لشخصية الملك عامة.

في بعض الأحيان تعمّد القادة استخدام سلطتهم ونفوذهم لتغيير الأساليب والسلوكيات والممارسـات الدينيـة والثقافيـة في المجتمعـات، وفي كثير من الأحيان يسـتمد أكثرها من سلوكيات القادة وأساليب بلاطهم. غالباً ما أدرك القادة ذلك بداهة، وسعوا عمداً إلى تغيير سلوك شعوبهم من خلال جعل سلوكهم أنفسهم أكثر وضوحاً.

توسـع هذا الأمر فيما بعد ليتجاوز تغيير الممارسـات الدينية للناس أو إطلاق الأسـماء العصرية على مواليدهم. على سـبيل المثال، حدثت نقطة تحول كبرى في مسـألة استخدام التخديـر؛ عندما فضّلت الملكة فكتوريا اسـتخدام الكلوروفورم لتسـهيل عملية ولادة ابنها الثامـن عام 1853م. في ذلك الوقت كان اسـتخدام الكلوروفورم مسـألة جدلية للغاية في المؤسسـات الطبية، وفي نفس السنة كتبت دورية لانسيت الطبية مقالاً ذكرت أنه "لا يمكن في أي حال من الأحوال وجود أي مسـوغ يبرر اسـتعمال الكلوروفورم لتخفيف آلام الولادة الطبيعية"، إلا أن استخدام الملكة للتخدير كان بمثابة رسالة قوية لا تستطيع حتى المؤسسة الطبيـة مقاومتها. وبعد أن اسـتخدمته الملكة مرة أخرى عنـد ولادة طفلها الأخير في عام 1857م، أصبح اسـتخدام التخدير لتخفيف آلام الولادة واسع الانتشار على الأقل في أوساط أولئك الذين يستطيعون تحمل تكلفته(٤).

الحكومات أيضاً على المستويين الوطني والمحلي، توجهت في بعض الأحيان إلى استخدام صورٍ من صور الإقناع الأكثر دهاءً للتأثير على السلوكيات.

فمقارنةً بين عام ١٩١٠ وأوائل العشرينيات 1920s تزايد عدد السـيارات على الطرق في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول عشرة أضعاف تقريباً. هذا الارتفاع في أعداد السـيارات إضافة إلى تطور وزيادة سرعات السيارات جلبا معهما مشكلة جديدة، تتمثل في : حوادث السيارات؛ ففي بريطانيا عام ١٩٢١م وبعد سلسلة من الحوادث وقعت في منعطف ماني كورنر في سـوتون كولدفيلد خارج مدينة برمنغهام تولدت لأحدهم فكرة، فقد لاحظ بأن العديد من الحوادث نتجت عن المد المتزايد للسـيارات المسرعة التي تقطع المنعطـف، وتصطدم بالسـيارات القادمة من الجهة الأخرى. كانت الفكرة هي رسـم خط أبيض في وسـط الطريق. وقد أثبت هذا الإجراء فاعليته العالية، وجرى في غضون سـنوات قليلة رسم الخطوط البيضاء على الطرق في أنحاء البلاد كافة.

الخطـوط البيضاء مثال رائع "للحفز" المشـاهد يومياً، مثله مثـل العديد من العلامات التي ترشدنا كل يوم أثناء القيادة. كما أن منطقة التموجات الموجودة خارج حواف الطرق السريعـة تلفت انتباهنـا عندما ننجرف إلى خارج الطريق أو عندمـا ننحرف نحو الفاصل المتوسـط بين الاتجاهين. وتشـير علامات عيـون القط المثبتة على الطـرق إلى الفصل بين المسـارات، وتختلف ألوانها للتنبيه إلى وجود طريق جانبي يتفرع من الطريق الرئيسي. في الآونـة الأخيرة، انتـشرت في العديد من الدول لافتات مضيئة تطلب من السـائقين "تهدئة السرعة"، أو لافتات تقيس السرعة وتظهرها لتحذير سـائقي المركبات، وتتحول الأرقام على اللافتة إلى اللون الأحمر الوامض عند تجاوز السرعة المحددة.

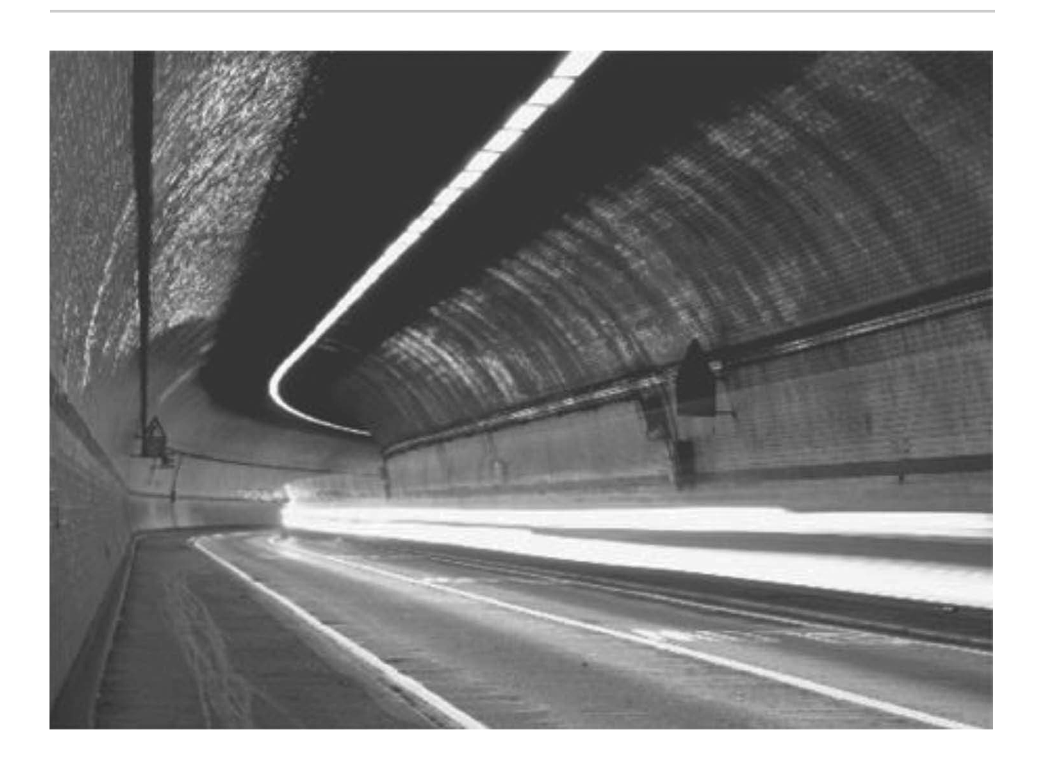
أيضاً إبّـان حقبة العربات التي تجرها الخيول، تطورت مجموعة مماثلة من أسـاليب الحفز رغم نسـيان غالبيتها الآن. أسـاليب "الحفز" ليسـت مصممـة للبشر فقط ولكن للخيول أيضاً. سائقو المركبات اليوم الذين يجوبون نفق روثرهيث، وهو أقدم طريق نفق يمـر تحت نهر التايمز يتعرضون في بعض الأحيان لمشـاكل بسـبب التعرجات الحادة على طول الطريق. وجزء من السبب في هذه التعرجات الحادة يعود إلى تجنب أرصفة السفن، ولكن كان هناك سـبب آخر لا يتعلق بأمر إنشائي أو هيكلي؛ فالمنعطفات الحادة صممت

أيضاً لحجــب الرؤية البعيدة حتى تحد من اندفاع الخيول في الأنفاق الضيقة عندما يلوح لها الضوء من بعيد (٥).



الشكل(١)

بالنسبة لهذا النوع من "الحفز"، كانت الولايات المتحدة بالذات سباقة فيه، فقد ظهرت الخطوط البيضاء على الطرق في عدة ولايات بحلول عام ١٩١٧م (خطوط بيضاء مدهونة يدوياً عند منعطف "الرجل الميت" في مقاطعة ماركويت بولاية ميشيغان ١٩١٧م. الصورة بإذن من إدارة النقل والمواصلات في ميشيغان)



الشكل(٢)

افتتح نفق روثرهيث تحت نهر التايمز في عام ١٩٠٨م. تعتبر زواياه الحادة المتكررة خطيرة الآن، ولكن في الماضي استهدفت جزئياً لتكون بمثابة "حفزٍ" لمنع الخيول من الاندفاع حين يتراءى لها الضوء في الأفق (الصورة بإذنٍ من بارني موس)

في أيامنـــا هذه أصبحنا نعُد السـيارات وما يتعلق بها من الأمور المســلّم بها، إلا أنه في العقود القليلة الأولى من بزوغ نجم السيارات كان هناك القليل من المتطلبات على سائقي الســيارات من أجل تعلم القيادة، وفي كثير مــن الأحيان لم تكن قواعد الطريق واضحةً بأي شكل من الأشــكال. كانت قواعد السير على الطريق البريطانية - في أغلب مراحل تطورها - والتــي يتوجب على الســائقين الجدد كافةً تعلمها عبارة عــن (قواعد) فقط، أو نوع من الاقتراحــات حول الطريقة المثلى لقيادة الســيارة. وحتى في الوقــت الحاضر حين أُدرجت

أجزاء من قواعد السير على الطرقات في قانون للسير يُشار إليها بعبارة "يجب عليك"، لا يزال الكثير منها يحمل جانب النصح والإرشاد ويعبَّر عنها بعبارات مثل "ينبغي لك". يا له من عمل يومي لشخص عبقري، أتاح للملايين من الناس السفر بأمان وسلامة نسبياً، وكان المحرك لشريان الحياة في الاقتصاد من خلال عمليات نقل البضائع والخدمات. وبطبيعة الحال، إذا ما قررت عدم اتباع تلك القواعد فإنك بذلك تعرض حياتك والآخرين للخطر، وقد تقبض عليك الشرطة وتغرمك بسبب "القيادة المتهورة". ولكن في الغالب لا تأتي العقوبات على القيادة المتهورة من القانون، بل من أصوات الأبواق والإيماءات الغاضبة من سائقي السيارات الآخرين.

بإمكان سلطات المرور الرد على القيادة المتهورة بأساليب وطرق تقليدية أكثر، مثل سَنّ قوانين جديدة صارمة وفرض غرامات أكبر. لجأت بعض الدول لذلك بالفعل، ولكن الأغلبية على ما يبدو وجدت أن التلميحات اللطيفة أو أساليب "الحفز" كانت فعالة للغاية في الحد من الحوادث. وكثيراً ما يتبين أن استخدام مثل أساليب "الحفز" هذه تكون أكثر فاعلية من استخدام العقوبات والغرامات (وبالتأكيد حتى مع الخيول!). على سبيل المثال: أثبتت اللافتات المعنيّة بالسرعة فعالية كبيرة، سواء التي تومض مطالبة "بتخفيف السرعة"، أو تلك التي تومض باللون الأحمر عندما يسير السائق بسرعة كبيرة وباللون الأصفر الخافت، عند التزام السائق بالسرعة المحددة – وغالباً ما تكون أكثر فاعلية حتى من كاميرات مراقبة السرعة والغرامات (انظر الفصل الرابع). تطورت "قواعد" السير والإشارات التنبيهية للطرق على مدى أكثر من مئة سنة، ورافقها تطور لمجموعة من الأساليب والمقاربات المنبثقة من مبدأ الحفاظ على سلامتنا، ومنْعِنا من إيذاء أنفسنا أو الآخرين – وكلها تقريباً مبنية على خلق "عادات" جديدة، وعلى تحفيز بعضنا بعضاً للحفاظ عليها.

تاريخياً هناك قضية واحدة فقط هي ما أقحم علماء النفس في الحكومات، ألا وهي الحروب. قادت الصراعات التي دارت رحاها في القرن العشرين الحكومات إلى توظيف الإقناع على نطاق واسع. وكثيراً ما كان الفوز "بالقلوب والعقول" سواءٌ للناس في الداخل أو فيما بين الحلفاء أو الخصوم ذا أهمية في تحقيق الانتصار، مثله مثل أهمية القنابل والرصاص(٦). اشتهر مكتب المعلومات الحربية الأمريكي – والذي أنشأه فرانكلين روزفلت

– بإصدار أكثر من ٢٠٠٠٠٠ ملصق مختلفٍ خلال الحرب العالمية الثانية. وقد اســتهدفت تلك الحملات مجموعةً واســعة من الأهدافً، كتشجيع الناس على شراء السندات الحربية، وحثهــم على تناول أطعمة مختلفة وغير مستســاغة ســابقاً، والحض عــلى زراعة "حدائق النــصر"، وتعزيز التأهب للقتال ودعم الحلفــاء. تكللت هذه الحملات في الغالب بالنجاح الباهــر. فمثــلاً، تم جمع مليارات الدولارات من ســندات الحرب الأمريكية من الســكان المدنيــين، ومن ضمنهــا أكثر من مليار دولار جُمعت من الأطفال وحدهم. وبالمثل، قُدِّر أن إنتــاج ٥٠ مليون مواطنٍ للخضروات المزروعة في "حدائق النصر" قد تجاوز الإنتاج التجاري للخضروات.

كان لحمــلات الإقناع هذه وللســلوكيات التي شــجعت عليها وظيفــة مزدوجة. فقد أوجدت موارد مفيدة من جهة، ولكن الأهم من ذلك أنها خلقت شــعوراً بالهدف المشــترك من جهة أخرى، كان الاعتقاد الســائد هو أن المواقف من الأشــياء تشكِّل السلوكيات، إلا أن الدراسات النفسية أظهرت الأمر بشكل مغاير؛ فالسلوكيات هي التي تشكِّل المواقف في كثير مــن الأحيان(٧)، وهو ما يطلق عليه علماء النفــس بالتنافر المعرفي، أي عندما يكون هناك تناقض بين مواقف الشــخص وســلوكياته. فمثلا، عندما تقوم بمهمة "مملة" مقابل مكافأة صغيرة، فموقفك غالباً ما يتماشى مع سلوكك (فمثلاً، استنتجتَ في النهاية بأن المهمة ليست مملة جداً، وأنها ســاعدتك على الاســترخاء وصفاء الذهن). على نحو مماثل، فإن الشخص الذي اســتثمر في ســندات الحرب الحكومية، أو قام "بالحفر والزراعة من أجل النصر"، قد يكون أكثر احتمالاً في الإقبال على الاعتقاد بقيمة وأهداف الحرب ذاتها.

بدءاً من الجهود البارعة للملك فردريك العظيم لإقناع الأوروبيين بزراعة وأكل البطاطس، وصولاً إلى رسم الخطوط البيضاء على الطرقات، نستطيع أن نرى أن صناع السياسات – وإن كان تحــت وطأة الإحباط واليــأس في بعض الأحيان – يميلون بصورة دورية إلى اســتخدام أدوات غــير تشريعيــة، محاولةً في التأثير على الســلوك العام. أثبتــت القوانين والعقوبات بشــكل خاص فعاليتهــا المعقولة في أغلب الأحيان في حمل الناس عــلى التوقف عن القيام بأمــر ما، إلا أنها غالباً ما تكون أقل فاعليــة بكثير في حث الناس على البدء بالقيام بأمرٍ ما، وبالتأكيد على الاستمرار فيه.

بالرغـم مـن ذلك، تميل مثل هذه النُهُـج إلى أن توضع على هامش السياسـات، فأعضاء البرلمانات والرؤساء ورؤسـاء الـوزراء في جميع أنحـاء العالم، يكافحـون جاهدين من أجل استحداث قوانين جديدة، وإزالة القديمة أحياناً. وقد ناضلوا لزيادة الميزانيات في العديد من المجالات و – نادراً – لقطعها في مجالات أخرى. وفي الأساس كان صناع السياسات من صانعي ومحترفي القوانين والميزانيات وقد أتوا أصلاً من دهاليزها. ومن آنٍ لآخر، اقتحم الاقتصاديون والعلـماء صفوف البرلمانات وكبار موظفي الخدمة المدنيـة، في حين أن علماء النفس وعلماء الاجتماع، كان من النادر جداً رؤية أي دور لهم خارج نطاق الدعاية في زمن الحرب.

ما هو الحفز "Nudge"؟

"الحفز" في الأسـاس هو وسيلة لتشجيع أو توجيه السلوك، ولكن من دون إلزام أو أمر، وفي صورته المثالية دون اللجوء إلى الحوافز المالية العالية أو العقوبات المالية الباهظة. نحن نعـرف معناها وتمر بنا في حياتنـا اليومية: قد تكون تلميحاً لطيفاً، أو اقتراحاً، أو مثل نظرة خاطفة على كومة من الملابس نأمل من وراءها أن يقوم شريك حياتنا أو أطفالنا بترتيبها. إن مفهوم الحفز يقف على النقيض تماماً من الالتزامات أو الشروط الصارمة أو استخدام القوة. العنصر الأساسي لهذا المفهوم بالنسبة لكاس سنستاين وريتشارد ثالر منشئي مصطلح الحفز "Nudge"، هو تجنب إغلاق الخيارات وعدم مخالفة القانون أو المتطلبات الرسمية. ولكن كما سنرى فإن "الحفز" عبارة عن مجموعة فرعية من نهجٍ أوسع وأكثر عمليةً وتركيزاً سلوكياً على صنع السياسات.

حاول التفكر في كيفية عمل القانون على أرض الواقع. يقوم البرلمان أو السلطة التنفيذية بتمرير قانون أو قرار، ينص على أنه من الآن فصاعداً سـيكون هناك متطلبات جديدة على الأشخاص، أو الشركات للقيام بأمر ما بطريقة معينة أو (يمنعهم من القيام بأمر ما). وعادةً يربـط المُـشرِّع بالقانون جزاءً أو عقوبةً، مثل الغرامة أو السـجن للذين لا يمتثلون. ولكن فعلياً لا يوجد تقارب أو صلات بين إقرار القانون والسلوك الفعلي، ويمكن القول بأنها تقوم على نموذج سـاذج للسـلوك البشري؛ فهو يفترض بأن الناس قد سمعوا عن القانون الجديد بطريقة ما، وأدركوا أنه ينطبق عليهم، ويفترض بأن الشـخص سـيقوم بعمل الحسـابات، والموازنة بين منافع وتكلفة خرق القانون الجديد وبين خطر إلقاء القبض عليه، وسـيتوصل

إلى نتيجة تحتم عليه الامتثال للقانون. كما يفترض بأن الشـخص في سـياق ولحظة ظهور المغريات ستتبادر كل هذه الأمور والحسابات إلى ذهنه، وأن هذه الاعتبارات ستتغلب على الضغوط والمغريات الأخرى.

يا لها من سلسلة ملحمية من الافتراضات. لذلك من غير المفاجئ أن يكون سن القوانين الجديـدة غالباً بعيـداً كل البعد عن الطريقـة المثلى للتأثير على السـلوك. فنجد مثلاً أن المواطنـين "ملزمون" بملء إقراراتهم الضريبية في الوقت المحدد ولكن الملايين منهم كل عام لا يفعلـون ذلك، وأن علينا ألا نترك القمامة خلفنا، ولكن الحدائق والأماكن العامة غالباً ما تكون ملأى بها. وحتى التواجد الكبير للمحاكم والنظام القضائي يمكن القول: إنه دليلٌ على الفشل المتكرر للنهج القائم على القانون.

في المقابل، يتغير السـلوك في بعض الأحيان بلمسـة خفيفة مفاجئة. فعلى سبيل المثال، وضعـت العديد من الدول على مدى العقد الماضي حظـراً على التدخين في الأماكن العامة، وكان هناك تخوفات كبيرة في العديد من الدول بألا تحظى القوانين الجديدة بالشعبية، وأن تكون غير قابلة للتنفيذ، غير أنها أثبتت في هذه الحالة نجاحاً باهراً. لم يخضع حظر التدخين عـلى الأقل في المملكة المتحدة للتطبيق بالقوة أو القانون، بل كان في جوهره حظراً معتمداً على الامتناع والرقابة الذاتية مبني على مبدأ اجتماعي جديد – أو دعم شعبي ضمني – من أجل بيئات صحية خالية من التدخين.

استحداث وتغيير الإعانات المالية والحوافز يؤدي إلى معدلات نجاح متفاوتة ومتشابهة. وفي بعض الأحيان كانت الإعانات المالية أو الضرائب التي تبدو بسيطة ذات تأثيرات سريعة ومفاجئة على السلوك. فمثلاً أدى استحداث فارق بسيط في السعر بين الوقود المحتوي على الرصاص، والوقود الخالي من الرصاص في المملكة المتحدة، وأماكن أخرى إلى التحول السريع لاسـتخدام الوقود الخالي من الرصاص، وكان الانتقال أسرع بكثير مما كان متوقعاً. وبالمثل، تبـيَّن أن طلب الباعة وتجار التجزئة من المسـتهلكين دفع ٥ بنسـات، كمبلغ ضئيل مقابل قيمة الأكياس البلاستيكية المستخدمة في حمل البضائع أدى إلى انخفاض استخدامها بشكل دراماتيكي. ومن ناحية أخرى، ثبت أن كثيراً من الإعانات المالية والضرائب الأكبر بكثير مثل تلك التي تهدف إلى التوفير أو زيادة كفاءة الطاقة بأنها ذات تأثير محدود غالباً.

عندما لا تسـير الأمور تماماً كما تتوقعها وتسـتمر في ذلك الاتجاه، يكون الوقت قد حان لإعـادة النظر في طريقة تفكيرك تجاه العالم من حولك. وتقريباً كل السياسـات الحكومية (وسياسـات الـشركات) والتحديات التي تكمـن وراءها تحتوي على عنصر سـلوكي. تبدأ التحليلات السـلوكية عملها بأن تحلل وتفكك أسباب نجاح بعض السياسات، وأسباب فشل بعضهـا الآخر، وبالقيام بذلك تفتح الباب عـلى مصراعيه أمام اعتماد نُهُج بديلة، وربما أكثر فعالية.

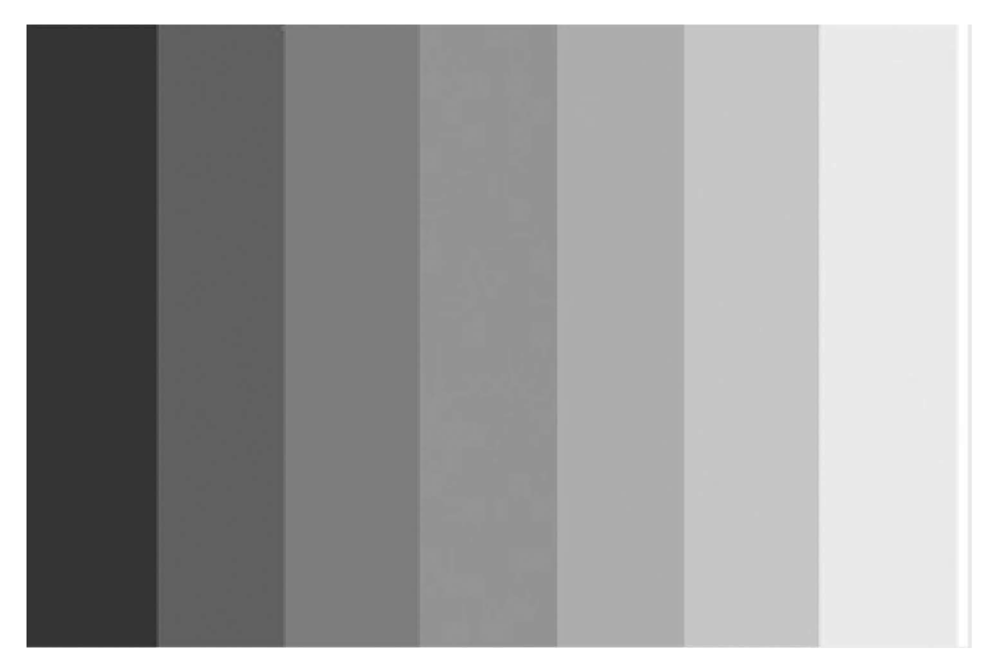
السياسات من المختبرات إلى تطبيق: ثلاثة مسارات للبحث:

هناك تاريخ طويل وغني لعلم النفس الاجتماعي والمعرفي. وعلى مدى يربو على القرن من الزمان، سعى العلماء بانتظام إلى دراسة طريقة سماعنا ورؤيتنا لما حولنا، وكيفية إصدارنا للأحـكام وعقد المقارنات، وكيف يتأثر سـلوكنا بالأشـياء والناس من حولنـا. أما التطبيق المعاصر للعلوم السلوكية بصفة عامة وعلم النفس على وجه الخصوص على السياسات فله طرق ومسارات كثيرة، ولكن أبرزها ثلاثة:

أولها: دراسـة الإدراك والتصور التي كشفت تدريجياً، وبشكل جلي كيف "يرى" ويفسر البـشر العـالم من حولهم. وهذا المسـار هو حجر الأسـاس لما يعرف باسـم "علم النفس التجريبـي". وقد أظهرت الأبحـاث على مدى قرن من الزمان كيف أن حواسـنا مضبوطة كي ترصد التغيرات والاختلافات والصلات الشـخصية. إننا نرى الحافات والاختلافات الأشـد صغراً، ولكننا نتغاضى عن رؤية الأشـياء التي لا تتغير. على سبيل المثال، أعيننا تمثل "شبكة سلكية" حيث تعتاد الخلايا المعرضة لمستوى ثابت من الضوء تدريجياً على ذلك، وتُقلِّل من معدل النبضات العصبية، ولكن إذا ما نظرت عن كثب إلى عين أحدهم سـتلاحظ بأن العين في حركة مستمرة. شرح التأثير الصافي لذلك هو أنه عندما يقع مرأى خط – وأنت في حافة بين الضوء والظلام – على شـبكية العين، فإن الحـركات الصغيرة للعين تعني أن تلك الخلايا يتم تشـغيلها وإيقافهـا، في حين أن تلك الخلايا المعرضة للضوء أو الظلام باسـتمرار تجعل الدماغ يركز على حافة الخط.

بالمثل، نحن أصبحنا معتادين على الضوضاء المسـتمرة المحيطة. وهناك مثال مشـهور حـدث في نيويورك في إحدى الليـالي، عندما تعطلت حركة القطـارات في جزء من المدينة،

انهالت المكالمات على مركز الشرطة من السكان القلقين، يبلغون فيها عن سماعهم لأصوات ضجيــج غريب. وفي المقابل، من المرجح جداً أن نلحظ ذكر اســمائنا حتى في غرفة مكتظة بالناس(٨).



الشكل(٣)

نطاقات ماخ*: كل نطاق عند تغطية النطاقات المجاورة للتحقق يظهر أنه أحد درجات اللون الرمادي الصافية، ولكن عند النظر إليها جنباً إلى جنب تبدو كما لو أن لها ظلال. هذا الوهم البصري متجذر في طريقة عمل العين والدماغ، حيث يتم التركيز على حواف الأشياء من حولنا(٩)

إن لهذا التصور النفسي عميق الأثر على اتجاهاتنا في التصميم، وتســعير الأشــياء وحتى عــلى ما يعجبنا وما لا يعجبنا. فمثلاً، نحن كمســتهلكين غالباً لســنا ملمــين جيداً بمعرفة الســعر الحقيقي لمنتج أو خدمة جديــدة؛ كم يكلف شراء زوج جيد من مكبرات الصوت؟

* نطاقات ماخ Mach bands: وهم بصري ينسب إلى الفيزيائي إرنست ماخ – المترجم

كم المبلغ الذي يجب أن أدفعه ثمناً للوحة من لوحات بيكاسو؟ كم يجب أن أدفع مقابل شراء الهاتف المحمول الأكثر أمناً؟ إننا نتعامل بشكل أفضل بكثير مع مقارنة التكاليف للأشياء. وبالتالي، عندما يكون أمامنا عدة أزواج من مكبرات الصوت، أو مجموعة مختارة من لوحات بيكاسو، فإننا في الغالب سنكون قادرين على تكوين وإبداء رأي حول الأفضل من بينها، وإذا ما عرفنا سعر إحداها سيكون لدينا تصور جيد عن أسعار الأخريات. هذا التصور يقدم للمسوِّقين أداة قوية، فإذا كانت معظم مكبرات الصوت تباع في المتجر بثمن يتراوح بين ١٠٠ و٧٥٠ جنيها إسترلينياً، فإن مكبرات صوت بسعر ٧٠٠ جنيه تعتبر باهظة الثمن، وعلى الأرجح سنتوجه لخيار أرخص. أما إذا كانت مكبرات الصوت في نطاق ٥٠٠ إلى ٢٠٠٠ جنيه إسترليني فإن ٧٥٠ جنيهاً ستبدو فجأة ثمناً معقولاً جداً.

المسار الثاني: هو ما يعرف "بعلم النفس الاجتماعي" وهو يُعنى بدراسة كيف تتأثر سلوكياتنا بالناس والأشياء من حولنا. تمتد جذور هذا العلم أيضاً إلى ما لا يقل عن قرن من الزمان، حين أظهرت الدراسات المبكرة أن الدرّاجين يقودون دراجاتهم في التجارب المختبرية بشكل أسرع، ويتمرنون بسرعة أكبر في حلبات الاختبار عندما يكون بجانبهم آخرون يعملون نفس الأمر. ولكن الانطلاقة الحقيقية لعلم النفس الاجتماعي التجريبي كانت في مختبرات أمريكا بعد الحرب الأهلية. وقد غيّرت نتائجها وبشدة من طريقة تفكيرنا تجاه أقراننا من البشر - بل وحتى تجاه أنفسنا.

سمع معظم الناس - وبالتأكيد ليس طلاب علم النفس فقط - عن "تجربة الانصياع" الشهيرة لستانلي ميلغرام، حيث يُبدي المشاركون في التجربة استعداداً لإعدام أحد زملائهم في التجربة بالصعق الكهربائي بمجرد أن يُطلب منهم فعل ذلك. وفي "تجربة التعلم" أظهر ميلغرام بأن المواطنين الأمريكيين العاديين الذين دعوا من قبل جامعة مرموقة للمشاركة في هذه التجربة، استمروا في التعامل مع أحد المشاركين في التجربة التقوه للتو حين أصيب بصدمة متزايدة ومتواصلة، وكان يصرخ ويضرب رأسه بالحائط في الغرفة المجاورة لمحاولة إقناعه بالتوقف عن فعل ذلك. وكان الذي دعاهم لفعل ذلك أن شخصاً يرتدي معطفاً أبيض أخبرهم بأن "التجربة تتطلب منهم الاستمرار"، وعلى الرغم من أن المشارك صمت بعد ذلك إما أنه أصيب بالإغماء أو مات إلا أن أكثر من ثلثي المشاركين (في تجربة ميلغرام النموذجية) استمروا في فعل ما طلب منهم(١٠).

دراســات ميلغرام نفسها بُنيت على دراسات سابقة أجراها سليمان آش، والتي بيّنت أن معظم الأفراد المشــاركين في الدراســة اختاروا إجابات على أســئلة الدراسة خاطئة بوضوح، اقتداءً باختيارات من قبلهم من المشــاركين. نتائج هذه الدراســات المبكرة، وما أعقبها من دراســاتٍ كثيرة، أظهرت جميعها قوة الموقف (the power of the situation) في تشــكيل الســلوك البشري. امتدت تلك الدراســات وتنوعت، فمن تجربة زيمباردو الشهيرة "اختبار ســجن ســتانفورد"، التي أظهرت أن طلاب الكلية الصغار المتطوعين في التجربة أصبحوا إما ســاديين أو ســجناء مطيعين تبعاً للدور الذي أوكل لهم (عشــوائياً) في التجربة، وصولاً إلى دراســات لاتاني ودارلي التي أظهرت أن الخاضعين للتجربة من المجموعات جلسوا بلا حراك في غرف مليئة بالدخان أو أنهم فشــلوا في مساعدة معاون مغمى عليه في الغرفة المجاورة، في حين أن الأفراد الذين يجلسون وحدهم قد تدخلوا في أوضاع مماثلة(١١).

صعقــت هذه التجارب العالم بأسره (وأمريكا على وجه الخصوص) لاســيما أنها أُجريت في أعقاب الفظائع والبشــاعات التي حدثت في الحــرب العالمية الثانية. وهذا يدلّ على أن الســلوك البشري المتطرف ليس انحرافاً أو شــذوذاً، وإنما هو ســلوك سيظهره معظم الناس عندما يكون هناك ســياق أو موقف يســتحثه. وقد أظهرت نتائج مجموعة من الدراسات والأبحاث التأثير والقوة الهائلة "للموقف" أو الســياق على السلوك البشري بما في ذلك تأثير المحيطــين بنا. إن صعود وتطور علم النفس الاجتماعي التجريبي من مجرد تأملات نظرية للفلاســفة، إلى أن وصل إلى مشروع تجريبي أدّى إلى تحول حاســم وملحوظ في نهج دراسة الســلوك البشري. ونتج عن ذلك تداعيــات عميقة في طريقة تفكيرنا في جميع الأمور، بدءاً من الحرب والشر وانتهاءً باللطف والمحبة.

ثالثــاً: بحث علم النفس المعرفي في عمليات التفكير الداخلي لدى البشر. ويعتبر معظم علماء النفس المعاصرين أن العمل الرائد الذي قام به آموس تفرسكي ودانيال كانيمان، منذ سبعينيات القرن الماضي وبعدها، قد سلط الضوء على الاختصارات الذهنية التي يستخدمها الناس في اتخاذ القرارات اليومية. على ســبيل المثال، الناس عادةً لا يقدرون معدل السلامة في السفر بالطائرة مقابل السفر بالسيارة، عن طريق قسمة عدد الحوادث التي حصلت في العام الســابق على عدد الطائرات، ثم المقارنة بتقســيم الحوادث على عدد السيارات خلال

نفس الفترة. وإنما يســتخدم معظم الناس بدلاً من ذلك اختصارات ذهنية من قبيل مدى سهولة استحضار وتذكر أمثلة على حوادث تحطم الطائرات مقابل السيارات، وهو ما أطلق عليه تفرسكي وكانيمان "توافر" الاستدلال. أي كلما كانت قدرة الإنسان على استحضار مثال ما أكثر سهولة، كلما كان الاستدلال به أكثر ترجيحاً وشيوعاً. وبالعموم ليس الاستدلال بالأمر السيء، فهو يقدم لك فكرة جيدة مثلاً عن عدد النمور التي قد تصادفها تجوب شوارع لندن أو نيويورك مقابل عدد الحمام. ولكن عندما يتعلق الأمر بســلامة الطائرات مقابل ســلامة الســيارات، فإن استخدام توافر الاســتدلال قد يقودنا إلى انحراف وضياع شديد عن المقصد المنشود. إن حوادث الطيران نادرة ولكنها ذات أثر مدمر وتلتصق بذاكرتنا، في حين أن عدد الوفيات اليومية نتيجة حوادث الســير يمر مرور الكرام بدون أي تعليق أو اهتمام مستمر. وهكذا، يشعر معظم الناس أن السفر بالطائرة أكثر خطورة من السفر بالسيارة، بالرغم من أن الإحصاءات – التي اعتمدت بالتأكيد على عدد أميال السفر – تشير إلى العكس(١٢).

يمكن أن يترتب على مثل هذه التقديرات الخاطئة عواقب وخيمة. فعلى ســبيل المثال، في أعقاب ١١سبتمبر، ارتفعت تقديرات الناس لمخاطر السفر بالطائرة في أمريكا بشكل كبير جداً، ونتيجة لذلك قرر الكثير من الناس في السنة التالية قيادة السيارة بدلاً من الطيران، مما أدى إلى زيــادة كبيرة في وفيات الطرق. ويقدر أن هــذه الزيادة كانت أكبر بكثير من عدد القتلى الأصلي في الحادي عشر من سبتمبر ذاته.





الشكل(٤)

ما تجيد عمله أدمغتنا وما لا تجيده

هل يمكنك أن تشرح على قطعة من الورق ما تجيد عمله أدمغتنا وما لا تجيده؟ أولاً، حاول تكويم الورقة على شكل كرة وألقها إلى أحد زملائك، هناك احتمال كبير أن يلتقطها بسهولة. وهذا يتم على الرغم من حقيقة وجود حسابات معقدة بشكل لا يصدق. فلابد لرامي الورقة من ضبط حركته تماماً لمراعاة وزن المقذوف ومسافة القذف، في حين أن ملتقط الورقة عليه إدارة المهمة الأكثر تعقيداً من ناحية الحكم على سرعة وحجم ووزن المقذوف والمسافة الفاصلة، ومن ثم ضبط رفع اليد إلى النقطة الصحيحة والتقاط الورقة في اللحظة المناسبة تماماً. ولكن لو سألته كيف تمكّن من فعل ذلك، من المرجح أنه سوف يهز كتفيه قائلاً "التقطتها وحسب". هذا مثال يومي لما يمكن لأدمغتنا "السريعة" أو التلقائية أن تفعله. وعلى الرغم من عدم وجود آلة واحدة في هذا العالم يمكنها تكرار تلكم الرمية والمسكة العفويتين، فإننا لا نعتبر ذلك بالأمر المهم.

في المقابل، اطرح هذا السؤال البسيط على زميلك السابق: تخيل أن تأخذ نفس القطعة من الورق ثم تطويها من النصف، ثم تطويها مرة أخرى من النصف، ثم أخرى فأخرى حتى مائة مرة. بالطبع لا يمكن في الواقع طي ورقة مثل هذه لأكثر من ست أو سبع مرات، قبل أن تصبح غير عملية، ولكن تخيل أن باستطاعتك ذلك، ما مقدار السُمك الذي ستكون عليه؟

اعتدت أن أسأل طلابي ذلك في بعض الأحيان، وكانوا يحكّون رؤوسهم قائلين: "سميكة جداً"، وقد يقول أحدهم رافعاً يديه ليصف الارتفاع: "بهذا الارتفاع، وربما أكثر"، ويقول آخر: "لا، قد تكون بارتفاع هذا المبنى!"، وقد يستدرك أحدهم: "سوف تكون ضخمة أليس كذلك؟ بقدر بُعد القمر؟". في الواقع الجواب أبعد بكثير من بعد القمر والشمس والنظام الشمسي بأكمله. تلك القطعة المتواضعة من الورق العادي المطوية مائة مرة، سوف تمتد عبر مليارات السنين الضوئية إلى ما وراء مجرتنا بأكملها.

هذه العملية الحسابية البسيطة – حتى بالنسبة لآلة الجيب الحاسبة – تغلبت علينا. غرائزنا الأولية كانت خاطئة وغير ملائمة للحسابات الأسية، ولابد لنا من استخدام عمليات التفكير "البطيئة" والواعية في الحل. أدمغتنا وبالخفاء بارعة في إجراء الحسابات المعقدة لالتقاط ورقة مكومة (التفكير السريع)، ولكن عملية حسابية بسيطة للورقة المطوية نفشل فيها (التفكير البطيء)(١٣).

على الرغم من أن جذور دراسة تفرسكي وكانيمان متأصلة في علم النفس، إلا أنها أصابت قلب فرضيات الاقتصاديين حول كيف يزن الناس خياراتهم وكيف يتخذون قراراتهم. وأصبح مــن الواضح الجلي أن الناس عندما يخوضون التجارب أو الخيــارات الأكثر إيلاماً، أو الأكثر خطــورةً أو الأكثر احتمالا، فإنهم غالباً ما يكونون عرضة للأخطاء في عمليات التذكر والتوقع والحكم على الأمور. والأهم من ذلك، أظهرت الدراســة أن تلك الأخطاء ليســت عشوائية، ولكــن يمكن توقعها. نتائج هذه الدراســة فتحــت الأبواب أمام حكــماء الاقتصاد وخبراء السياســة وحتى المحامين ليس فقط بالتخلي عن النماذج التــي يتبعونها، ولكن لتجديدها باستخدام رؤى جديدة ناشئة حول كيف يتخذ الناس القرارات فعلاً.

حصل دانيال كانيمان لاحقاً على جائزة نوبل، وليست عن فئة علم النفس، ولكن بسبب الأثر الهائل الذي أوقعته دراساته على مجال الاقتصاد. وقد بنى العديد من الناس دراساتهم على دراسة كانيمان أو حولها. على سبيل المثال، الدراسة التي بينت كيف تؤثر ردود الفعل العاطفية بشكل كبير على طريقة تفكيرنا وإصدارنا للأحكام، أو الدراسة التي وثقت مجموعة متنوعة من الاختصارات العقلية ومدى تأثيرها على الأداء بمختلف أوضاعه(١٤). كان هناك شــعور بالزمان انتاب متتبعي المراجع والمطبوعات، كما لو أنهم يعيشــون في الحقبة التي اكتشف فيها المستكشفون الفيكتوريون مناطق مجهولة من العالم، معيدين بذلك الحكايات عن المناطق غير المستكشــفة أو حول تتبع منابع الأنهار العظيمة، إلا أن الاكتشــافات هذه المرة كانت في مناطق عقولنا الخاصة. وتماماً كما كان الحال مع المستكشفين السابقين، كان هناك ادعاءات منافســة وبعثات فاشــلة، واتهامات من حين لآخر لإعادة الاكتشــاف، لكن الروعة والسحر كانا ماثلين في الحالتين.

اتحــدت هذه المســارات الثلاثة إلى حدٍ ما في الســنوات الأخيرة، عــلى الأقل من خلال نشرات علم النفس لشــخصيات مثل كيالديني، وثالر، وسنستاين، وأريلي، وكانيمان نفسه. وقد لعبت تلك الدراســات والأبحاث دوراً هاماً في انتشــار الرؤى السلوكية وعلم النفس في مجالات جديدة وفي قطاع الأعمال وحتى في الحكومات.

الحكومات والرؤى السلوكية: تعثرات مبكرة:

كانــت العلاقــة حتى عهد قريب بين علم النفس والسياســات ضعيفة جداً، بالرغم من مرور قرن من البحوث. وبصرف النظر عن الاستخدام المتقطع والجدلي للعمليات النفسية (PsyOps) أثناء الحروب أو في الحملات الدعائية الحكومية الفردية، فقد بقي علم النفس كالشقيق السقيم للاقتصاد في مجتمع صنع السياسات.

كان علم النفس يســتخدم في بعض الأحيان للمســاعدة في اتخاذ قرارات فنية محددة. فمثلاً، اســتخدمت البحوث التجريبية لدراســة الذاكرة في المســاعدة عــلى تصميم الرموز البريديــة في المملكة المتحــدة (وفي الرموز البريديــة بالولايات المتحــدة الأمريكية)، وذلك عــن طريق دمج الحروف والأرقام عمداً لجعل التسلســل أكثر قابلية للتذكر من الأرقام أو الحروف لوحدها. بصورة مماثلة، اســتخدمت الدراســات التفصيلية عن قدرة الناس على معالجة المعلومات الواردة من القنوات السمعية (الصوتية) أو البصرية، ومن ثم الاستجابة لها، في تصميم لوحات التحكم في الطائرات العســكرية؛ لتحقيق أقصى كمية من المعلومات التي يمكن للطيارين استيعابها، والاستجابة لها دون تدخل، ومن أجل تبسيط قمرة القيادة للحد من الأخطاء القاتلة.

مع ذلك، بقي دور علم النفس هامشــياً في الاتجاه السائد لصنع السياسات. وهذا بحد ذاته أمر لافت للنظر ومستغرب؛ نظراً للدور الكبير الذي يلعبه السلوك في غالبية مخرجات السياسات. على سبيل المثال، قدرت منظمة الصحة العالمية وغيرها من المنظمات أن فقدان أكثر من نصف ســنوات الحياة الصحية في الدول الصناعية يرجع إلى عوامل ســلوكية، مثل التدخين والنظــام الغذائي وتناول المشروبات الممنوعــة، والعلاقات غير المشروعة وحوادث السيارات وما إلى ذلك (لمناقشة مستفيضة انظر الفصل ٨). ومع ذلك ليس هذا الذي ننفقه بالفعل على ميزانيات الصحة، ولا حتى ميزانيات البحوث والدراسات(١٥).

في أوائــل العقد الأول من القرن الواحــد والعشرين (2000s)، بُذلــت محاولة في بريطانيا لإدخال المزيد من علم النفس والتفكير السلوكي في السياسات. كنت في تلك الفترة لا أزال شاباً أكاديميــاً محترماً، أدرس في كلية العلوم السياســية والاجتماعية بجامعــة كامبريدج. وكنت قد شاركت في بعض جلسات التفكير حول السياسات أثناء السباق الانتخابي لانتخابات عام ١٩٩٧م،

ولكــن بعدها مباشرة عدت لعالمي وحيــاتي في جامعة كامبريدج، وإن كان ذلك ما اعتبره بعض زمــلائي في الجامعــة اهتماماً غير صحــي بالعالم الخارجي. والواقع أن إحــدى المواد التي كنت أدرســها في الجامعة كانت تحمل مسمى علم النفس والسياسات(١٦). وهذه المادة تستكشف كيــف يؤدي علــم النفس إلى فهم أعمق للأســباب الكامنة وراء تحديات السياســات، واقتراح سياســات بديلة كحلول بل وربما حتى أهداف بديلة (لمناقشة مستفيضة عن الرفاهية وما ذكر آنفاً انظر الفصل ٩).

في أعقاب فوز توني بلير عام ٢٠٠١م بولايته الثانية وبأغلبية ساحقة، انضممت إلى وحدة الإستراتيجية المنشأة حديثاً والتابعة لرئيس الوزراء، والتي أصبحت لاحقاً الوحدة الإستراتيجية لرئيــس الوزراء (PMSU). شــكلت الوحدة لتعزيز قدرة داونينج ســتريت (مكتب رئيس الوزراء) على التفكير العميق طويل الأمد حول معوقات ومشــكلات السياسات. على الرغم من أن الأمر بدأ كإعارة من كامبريدج لمدة ١٨ شــهراً، إلا أنه قد انتهى بي الأمر للبقاء لمدة ست سنوات – ربما يكون هذا بمثابة تحذير أو تشجيع للأكاديميين الشباب الآخرين(١٧).

إلى جانب عمل الوحدة الإســتراتيجية لرئيس الوزراء (PMSU) في مراجعة السياســات الرئيســية، كتبنا سلســلة أوراق بحثية لمناقشة السياســات – أو "قِطَع التفكير" كما تسمى داخل الوحدة. تتمثل أحد مشــاكل السياســات في أنها لا تلتزم حقــاً بحدود التخصصات، ولكن في بعض الأحيان تكون إحدى تلك التخصصات أو وجهات النظر قاصرة إلى حد كبير، وتحتــاج إلى دفعــة إضافية. اســتناداً إلى هذا الاعتبار، صممنا واحدة من أوراق المناقشــة الآنفة الذكر بشــكل صريح؛ لاستكشــاف تداخلات وآثار علم النفس والأدبيات الســلوكية على السياســات، حتى إننا حظينا بزيارة من دانيال كانيــمان لمكتبنا الكائن حينها في مبنى أدميرالتي آرش للحديث عن ذلك (قبل وقت قصير من حصوله على جائزة نوبل).

دائمــاً مــا كان هناك قدر من الحــذر والتحفظ تجاه " قِطَع التفكير". بالنســبة لنا كان الهــدف منها دفع حــدود التفكير لدينا ولدى الوايتهال (الحكومــة البريطانية). ولكن من ناحية أخرى، خلق هذا النهج مخاطر محتملة بأن يهاجم أحد الصحفيين أو أعضاء المعارضة تلك النقاشات والأفكار في مهدها ويلحق بها الضرر. لمعالجة هذه المسألة، عمدنا إلى طباعة العبارة التالية في أســفل كل صفحة: "هذه ورقة دراسية لأغراض البحث والمناقشة ولا تمثل

سياســة الحكومة". لا يزال بإمكانك رؤية هذه العبارة في النســخة الإلكترونية من الأوراق المودعة في الأرشيف الوطني الإلكتروني (انظر الفصل ١١، ملاحظة ٥).

بيت القصيد، لم يكن إطلاق ورقة "تغيير السلوك" أمراً مبهجاً (لمزيد من التفاصيل المروعة، انظر الفصل ١١)؛ فبعد تسربها تعرضت الورقة لهجوم صحفي شــديد، مما حدا بمكتب رئيس الوزراء الصحفي (داونينج ستريت) إلى أن ينأى بنفسه عن الأمر. وبعد فترة وجيزة، وفي خطاب مهم لرئيس الوزراء تم إضافة فقرة للخطاب توضح أن ذلك ليس نهجاً ستتبعه حكومته.

بالنســبة لحكومة ميالة لأن تلعب دور (الدولة المربية = nanny state) – يتوسع فيها دور الدولة بشكل عام – فكرة أننا قد بدأنا "بالعبث في عقول الناس" تعتبر مبالغة شديدة في دور الدولــة. ربما حققنا في عملنا ضمن الوحدة الإســتراتيجية لرئيس الوزراء (PMSU) نجاحات كثيرة، ولكن ذلك (نهج تغيير السلوك) لم يكن أحدها.

مع ذلك، لم نتخل عن النهج كلياً. وبقينا نحاول ضمن مجالات معينة، مثل تشجيع الناس على ترك التدخين، فقد كان دور السلوك فيها واضحاً وجلياً، مما جعل هناك بعض الميل نحو التفكير النفسي والســلوكي. أيضاً كان للتفكير في ورقة وحدة الإســتراتيجية (PMSU) تأثير محدد آخر، تمثل في تأثيرها على سياسة المعاشات التقاعدية. وقد اقتبسنا في ورقتنا البحثية مقطعــاً من ورقة دراســية بعنوان "الأبوية الليبراليــة" (libertarian paternalism) يوثق التأثــير القوي لعملية ضبط الوضع الافتراضي للخيــارات – وذكره كانيمان أيضاً عندما زارنا. في تلــك الفترة كانــت تجري مراجعة كبيرة على المعاشــات التقاعدية بقيادة طرف خارجي اسمه أدير تيرنر، اعتقدت بأن الورقة البحثية الخاصة بتأثيرات الوضع الافتراضي مهمة للغاية بالنســبة للمراجعة التي تجري. وعليه، طبعتُ نســخة منها وأرسلتها إلى أدير وفريقه، مع ملاحظة مكتوبة على غرار: "أعتقد بأن هذه الدراسة على الأرجح أهم دراسة مثيرة للاهتمام سوف تقرأها فيما يخص المعاشات التقاعدية".

عندما أُعلنت نتائج مراجعة تيرنر، تضمنت توصية بتغيير الوضع الافتراضي لمعاشات مكان العمل، من وضع الاشــتراك الاختياري (عبء الاشتراك يقع على الموظف) إلى الاشتراك التلقائي (يتــم إشراك الموظف ويقع عليه عــبء الإلغاء). وعلى الرغم من أن التغيير وضع ليعمل به بعــد عدة ســنوات – وبعد فترة طويلة من إجراء الانتخابــات التالية – تم أخيراً اعتماد هذه

السياسـة، وكانـت فعالة للغاية كما سـنرى في الفصل ٣. من الجائـز أن يكون أدير وفريقه قـد بنوا مراجعتهـم في نهاية المطاف على الورقة البحثية التي أرسـلتها لهم، أو أنهم توصلوا إلى اسـتنتاجاتهم باسـتقلالية. لكن المؤكد أن التغييرات التي طرأت على مدخرات المعاشات التقاعدية – ليست فقط في المملكة المتحدة، بل أيضاً في نيوزيلندا والولايات المتحدة وأماكن أخرى – كانت برهاناً ساطعاً، وواحدةً من أولى المكاسب الكبرى للرؤى السلوكية في السياسات.

الجوانـب الأخرى التي برزت فيها الرؤى السـلوكية كانت تتعلـق بقضايا مثل: تحقيق اندفاعة قوية في مسألة التدخل في مرحلة الطفولة المبكرة، وتقديم الدعم للأبوين في كيفية تربيـة الأبناء للحد من الجريمة ولتحسـين النتائج الأخرى، وبعـض الأفكار حول "الاحترام" والحد من الإقصاء الاجتماعي.

إليك دَفعةً أخرى:

في نهايـة فـترة إدارة رئيس الوزراء توني بلير، سـنحت الفرصة لمحاولـة أخيرة من أجل التوصل إلى نُهُج سلوكية أكثر تطوراً ووضوحاً لإدخالها في السياسات. ففي الفترة التي سبقت تسليم السلطة لرئيس الوزراء الجديد حينها غوردون براون، أجرينا عملية شاملة "لمراجعة السياسات" تهدف إلى إتاحة الفرصة للتفكير مليّاً فيما تعلمناه خلال عقد من الزمان قضاه بلـير في السـلطة: ما الذي نجح وما الذي فشـل، ومـا الأفكار الجديدة التي ربما تسـتحق النظر فيها. لقد كانت فرصة اسـتثنائية؛ فالانتقال الداخلي للسـلطة والرئاسـة في حكومة حزب العمال نفسـه، أتاح لنا الفرصة لإعادة تنشيط التفكير والجمع بين أفضل الإصلاحات السـابقة والنُهُج الجديدة. اشتملت المراجعة على سلسلة من الدراسات والأوراق البحثية، واجتماعات مع رئيسي الوزراء السابق واللاحق والوزراء القادمين والمغادرين، مع أن مجلس الحكومة السابق كان "قاب قوسين أو أدنى" من الرحيل.

لهيكلة وصياغة عملية المراجعة تم تشكيل فريق توجيه مصغر، يتكون هذ الفريق من بات ماكفادن للتوجيه السـياسي وهو وزير جونيـور* في مكتب مجلس الوزراء (وكان لفترة طويلة مساعداً سابقاً لبلير في المكتب)، وإيد ميليباند للتوجيه السياسي أيضاً (مساعد سابق

* الوزير الجونيور (الأصغر أو المبتدئ): هو وزير بمرتبة أصغر في الحكومة البريطانية وليس عضواً في مجلس الوزراء ولا يحضر اجتماعاته إلا عند الطلب – المترجم.

لغوردون براون، وأصبح لاحقاً رئيساً لحزب العمال)، إضافة لقيادتي لجانب الخدمة المدنية، وكانــت مرجعية الفريق تعود إلى وزيرة شــؤون مجلس الوزراء هيلاري أرمســترونغ وإلى رئيس الوزراء بالطبع.

كجــزء من ندوات المراجعــة التي عقدت في الفترة من أواخر عــام ٢٠٠٦م إلى أوائل عــام ٢٠٠٧م، طلبنا من روبرت كيالديني مؤلف كتاب: "التأثير: ســيكولوجية الإقناع" أن يأتي مشــكوراً لتقديم ندوة، والتــي أثبتت أنها واحدة من الجلســات الأكثر رواجاً، وقد عقدناهــا في غرفة الطعام في مبنى ١٠ داونينج ســتريت (مقــر الحكومة البريطانية). لم تكن غرفــة الطعام في المبنى الحكومــي بالمكان الأكثر عملية لعقد النــدوات، فطاولتها الطويلة والدقيقة بشمعداناتها الثقيلة جعلت من الصعب عليك رؤية الجالسين مقابلك، وتجهيــزات الصوت في الغرفة كانت أقــرب ملاءمة للمحادثات الخاصــة منها للعروض التقديمية. مع ذلك، فإن الموقع والتلبيســات الخشبية والفضيات ذات القيمة التاريخية واللوحات الفنية كانت دائماً وأبداً مثاراً للإعجاب.

روبرت كيالديني كان عظيماً، وكانت أول مرة أقتني فيها كتابه قبلها بسنوات من مكتبة هارفارد كوب، يدفعني حينها الفضول لرؤية النصوص التي يستشــهد بها زملائي في جامعة هارفارد، أثناء تدريسهم لمواد علم النفس، وقد أحببت ما رأيت. كان الكتاب آنذاك حديثاً مــا زال في طبعته الثانيــة ولكنه ذو طابع كلاســيكي: مزاوجة ســاحرة وجذابة بين تجارب علم النفس الشهيرة وبين الأســاليب والتقنيات اليومية التي يستخدمها المسوِّقون – وحتى المحتالون – في التأثير على الناس. وحتى على المســتوى الشــخصي، كان كيالديني شخصية جذابة. اعتمد عمله في هذا الكتاب بشــكل كبير عــلى الموضوع المثير لحد الغرابة ألا وهو رمي النفايات، وقدم فيه لمحة عامة عن ســتة تأثيرات واســعة يجب على صناع السياسات التفكير فيها. وشــدّد بشكل خاص على "الخطأ الفادح" كما أسماه، المتمثل في: صبّ التركيز على مالا ينبغي على الناس فعله، والمفترض أن يُصرف إلى ما ينبغي أن يفعلوه. وقد أوضح هذا "الخطأ" بالاستدلال بواحدة من قصصه العظيمة: مشكلة أخذ الناس للخشب المتحجر الجميــل من المنتــزه الوطني القريب من جامعته في أريزونــا. وشرح كيف أن أحد طلاب الدكتــوراه لديه زار المتنزه الوطني هو ورفيقته الرقيقة. وعندما رأت اللوحات الإرشــادية

التي تطلب من الناس عدم اقتلاع الخشب المتحجر نغزته في صدره قائلة: "هيا بنا"، وأكملت مجادلةً: "دعنا نحصل على قطعة ما دام هناك بعضٌ منها!".

استمر كيالديني وطلابه في إجراء سلسلة من التجارب، اختبروا فيها الأثر الذي تتركه لوحات إرشادية متنوعة على احتمالية أن يقوم زوّار المتنزه بالتقاط وأخذ قطع من الخشب المتحجر، والـذي تركه الباحثون منثـوراً بتباعد على طول الطريق وراء اللوحات. وقد وجدوا بشـكل قطعي أن اللوحات المكتوب عليها: "العديد من الزوّار السـابقين اقتلعوا الخشب المتحجر..."، جعلت احتمالات أن يلتقط الزوّار تلك الأحافير تتضاعف بأكثر من أربعة أضعاف. لقد وقعوا تحـت تأثير تواصل غير مقصود فحـواه أن ما يقوم به كثير من النـاس هو أخذ الأحافير (ما يعرف بتأثير "المعيار الاجتماعي social norm". (للمزيد انظر الفصل ٥)(١٨).

على نحو مماثل، أشـار روبرت إلى أحد الإعلانات التجارية القديمة والمشـهورة جداً التي كافحت موضوع رمي النفايات والتي تحرك مشـاعرك الماقتـة لهذا التصرف، ولكن في الواقع عرض هذا الإعلان زاد من نسبة رمي النفايات؛ لأنه أوحى بأن هذا ما يفعله غالبية الناس. في المقابل، مع عرض إعلان سـخيف ولكنه فعال عن إعادة التدوير، وأنه السـلوك المتبع لغالبية الناس ما عدا حالات استثنائية نادرة فقط لا تتبعه، ارتفعت نسبة إعادة التدوير٣٠٪.

اندهـش الـوزراء الجونيور* الحـاضرون من العـرض التقديمي. فقـد أمكنهم إدراك التأثـيرات والأخطاء التي وصفها كيالديني؛ لوجودها في معارك السياسـات التي يخوضونها هـم ووزاراتهم. ومع ذلـك، كان بعضهم قلقاً من مدى مقبولية هـذا النهج لدى العامة، تسـاءل أحدهم: "ألا يعد هذا تلاعباً؟" أو كالتشـبيه الذي عبر عنه مسـؤول آخر: "لا يمكن القـول بأنها كلعبة الكريكيت تمامـاً، أليس كذلك؟" كان رد روبرت بسـيطاً: "بالطبع أنت تحاول التواصل مع العامة"، موضحاً: "ولكن رسـالتك تصبح مشـوهة ومبهمة، فالأمر إذن يدور حول التواصل الفعال، ولست تخدم أي طرف بفشلك في إيصال رسالتك".

كانـت إجابة موفقةً وبارعة، ولكن كان لها جانب سـلبي كبير على جمهور السياسـات في ذلـك الوقت؛ فقد جعلتهـم يعتقدون أن الأمر يتعلق بالتواصـل فقط. وبعبارة أخرى، كانت مادة مثيرة للاهتمام بالنسـبة للمكاتب الصحفية في الوزارات، وربما للفرق السياسية المشاركة في الانتخابات، ولكنها ليست حقاً ذات صلة بجوهر العمل الجاد للسياسات.

بالطبع كان هناك مشــكلة أساسية أكثر عمقاً، ويتوقف عليها مصير مراجعة السياسات التي نجريها برمتها. ففترة بلير في الوزارة شارفت حينها على الانتهاء، ولم يكن رئيس الوزراء القادم غوردون براون وحلفاؤه وبعد سنوات طويلة من الانتظار في مزاج يسمح لهم بتلقي مشــورة في اللحظات الأخيرة عن السياســات، ومن عملية مســتلهمة من إدارة بلير. أيضاً ومثلما قال لي أحد الوزراء "كوزير جونيور (مبتدئ): تتعلم الســير على خطى من سبقك – فمن الصعب جداً وبعد عشر ســنوات أن تجد نفســك منفتحاً فجأة تجاه أفكارٍ جديدة أو أن تأتي بأفكارٍ جديدة".

تركــت العمل في مكتب الحكومة وفي الوحدة الإســتراتيجية لرئيــس الوزراء قبل بضعة أسابيع من تنحي بلير النهائي في عام ٢٠٠٧ واستلام براون زمام السلطة. كنت أشعر بالتعب الشديد بعد ست سنوات من العمل في الحكومة، كما أن أنصار براون في ذلك الوقت كانوا يعتبرونـــي مقرباً جــداً من بلير. وعلى أي حــال، من الجيد للحكومــة الحصول على دماء جديدة.

مع أزمة النظام المالي العالمي في عام ٢٠٠٨م ومشــارفته على الانهيار، كان لدى غوردون الكثير من الأمور للتعاطي معها، وسرعان ما تم نسيان ندوة داونينج ستريت، ومسائل منع رمــي النفايات ووقف سرقة الخشــب الأحفوري. الغريب أن جريــج بيلز وهو واحد من أذكى المســاعدين السياسيين الجدد لرئيس الوزراء براون، كان قد عمل على النسخة الأصلية لوحدة الإســتراتيجية (PMSU) المتعلقة بتغيير الســلوك. تولى جريج مسؤولية الصحة في الحكومة الجديدة، وبالتالي لم يكن من قبيل الصدفة أن أحد الخطوات المبكرة لإدارة براون كانت طرح فكرة تغيير الوضع الافتراضي في مسألة التبرع بالأعضاء إلى "الموافقة المفترضة" – وســيكون بمقدور الناس الانسحاب من التبرع إن أرادوا، بدلاً من الوضع السابق وهو طلب الاشــتراك لمن أراد التبرع. ولكن حتى هذه الخطوة لم تكن المعركة الصحيحة تماماً، ســواء من حيث مناسبة الوقت أو القضية المطروحة. لذا كان هناك ردود فعل عارمة من العامة والمختصين مناهضةً لهذه الفكرة، وتم آنذاك إسكات آخر الهمسات المناصرة لورقة الوحدة الإستراتيجية القديمة، على الأقل في بريطانيا(١٩).

أمــا على الضفة الأخرى من المحيط الأطلسي، فإن النهج الســلوكي للسياســات كان على وشك الحصول على دعم كبير.

الفصل الثاني

الحفز يصبح توجهاً سائداً:

... لا يمكننا مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ببيروقراطية القرن العشرين ... صحيحٌ أن على الحكومة واجبٌ في قيادة الجهود قدماً نحو استقلالية الطاقة، ولكن يجب على كل فرد منا القيام بدوره لنجعل بيوتنا ومقار أعمالنا أكثر كفاءةً في استخدام الطاقة. وصحيحٌ أن الحكومة ملزمة بتوفير مزيد من فرص النجاح لمساعدة الشباب الذين يقعون في براثن الجريمة واليأس، لكن لابد أن نعترف أيضاً بأن البرامج وحدها لا يمكن أن تحل محل الوالدين، فلا يمكن للحكومة أن تطفئ التلفاز وتجعل الطفل يقوم بحل واجباته المدرسية، من الضروري أن يتحلى الآباء بقدر أكبر من المسؤولية لتقديم المحبة والإرشاد لأطفالهم.

الرئيس أوباما، خطاب القبول، عام ٢٠٠٨م.

كان هناك فرضية مفادها أن الحكومة المركزية غير قادرة على تغيير سلوك الناس إلا من خلال القوانين واللوائح. ستكون حكومتنا أكثر فطنة، وستبتعد عن عتاد الماضي البيروقراطي، وستجد طرقاً ذكية لتشجيع الدعم وتمكين الناس من اتخاذ خيارات أفضل لأنفسهم.

رئيس الوزراء كاميرون ونائب رئيس الوزراء كليغ.

اتفاقية الائتلاف، عام ٢٠١٠م.

بعد مرور خمس سنوات على المراجعة سيئة الطالع التي أجرتها الوحدة الإستراتيجية، كان هناك على الجانب الآخر من المحيط الأطلسي تقدُّم مفاجئ كبير في تطبيق العلوم السلوكية في السياسات.

عندما شرع ريتشارد ثالر عالم الاقتصاد في جامعة شيكاغو وكاس سنستاين المحامي الأكاديمي في جامعة هارفارد في تأليف كتابهما، كانا ينويان تسميته: "الأبوية الليبرالية"، تماماً مثل اسم الدراسة التي استند عليها كتابهما بشكل كبير. من حسن حظهما وحظنا جميعاً أن أحد الناشرين المحتملين للكتاب اقترح مسمى "الحفز" كعنوان بديل للكتاب، وهو الاسم

الذي نُشر به في عام ٢٠٠٨م*. هذا يدفعنا للتساؤل: كم من الأفكار العظيمة الأخرى مدفونة تحت وطأة العنوان الأكاديمي اللائق؟

الكثير من الأفكار التي تناولها كتابهما كانت معروفة سلفاً في الأدب النفسي، كما رأينا في الفصل السابق، وساعد بعض المؤلفين من أمثال روبرت كيالديني على نشر تلك الأفكار على نطاق أوسع وأشمل. غير أن ثالر وسنستاين منحا هذه الأفكار دَفعةً إضافية كبرى في ثلاثة أوجهٍ على أقل تقدير. أولاً: كونهما ليسا من علماء النفس ساعدهما على استخلاص الأفكار من علمٍ النفس في نموذج منفتح، وتطبيقها على المشاكل التي تواجه الاقتصاديين والمشرعين. ثانياً، دمجا الأفكار والأدبيات القائمة حينها مع الأفكار الحديثة المنبعثة من "الاقتصاد السلوكي"، بما فيها الإقرار الرسمي المتزايد بقوة تأثير الوضع الافتراضي للخيارات و "هندسة الاختيار" – أو بمعنى الطريقة المتبعة لعرض الخيارات على الناس(١). ثالثاً: انخراطهما في السياسات بشكل مباشر، لا سيما من خلال صديقهما وزميلهما القديم في جامعة شيكاغو باراك أوباما.

أوباما وسنستاين: "الحفز" قادم إلى واشنطن:

في خطوة جذبت اهتماماً واسع النطاق عيّن الرئيس المنتخب حديثاً أوباما في عام ٢٠٠٨م المؤلف المشارك في كتاب "الحفز" كاس سنستاين في منصب: "القيصر* التنظيمي" في حكومته الجديدة. نعم كانا على معرفة ببعضهما في جامعة شيكاغو، إلا أن كاس كان بارزاً منذ فترة طويلة لدى الكثيرين كمفكرٍ مفاهيمي ومحامٍ أكاديمي، مع قدرته على النظر إلى القانون والعالم بطريقة جديدة ممتعة.

كان كاس أيضاً منفتحاً على نحو غير اعتيادي تجاه التفكير الإحصائي والنفسي. لاحظ قبل تأليف "الحفز" بفترة طويلة كيف تُبدي المحاكم وعامة الناس كذلك استعداداً لدفع ثمن أكبر، من أجل إنقاذ حياة شخص ما في سياق معين أكثر من غيره. كان هذا النوع من التفكير هو ما جلبه إلى عالم غريب ورائع ألا وهو: كيف يتخذ الناس على أرض الواقع قراراتهم الحقيقية.

* جاء الاقتراح بإطلاق مسمى كتاب: "الحفز" من ناشر لم يستمر العمل معه. ريتشارد ثالر.

في الوقت الذي التقيته شــخصياً كان سنســتاين في واشنطن ضمن فريق العمل في إدارة أوباما، بالرغم من أنني ســبق وأن قرأت بعض أعماله على مر الســنين. كنت حينها ما زلت أحاول التقاط أنفاسي بعد مســيرة مضنية استمرت ستة أعوام في الحكومة البريطانية، أتيت للزيارة بصفتي خبير في السياسات العامة قادم من بيت للخبرة صغير، تم استحداثه مؤخراً في بريطانيا يحمل اسم: "معهد الحكومة".

كان مكتب سنســتاين يقع في مبنى "مكتب أيزنهــاور التنفيذي" غرب البيت الأبيض مباشرة، ويشــتهر المبنى باســم كعكة الزفاف لبنائه وأعمدته الحجرية المفصلة، والامتداد الفخم والضخم للفسحة المؤدية إلى واجهة المبنى. كان مكتبه مثيراً للإعجاب؛ كبيراً وسقفه عــالٍ، ومجهزاً بأثاث يكافح لملء فراغ الغرفة الكبــيرة، ومزيناً بصورة طولية جميلة يظهر فيهــا وهو يتحدث بجدية إلى الرئيس خارج البيت الأبيض. أما كاس نفســه فهو شــخص يتحدث بروية وتأملي بشــكل واضح وتلقائي، ومــع أنه يمتلك حدة في الذكاء ودقة عقلية متقنة، إلا أنه رجل متواضع. وفي رأيي، أن الغرفة لا تناســبه أبداً كما لو أن مســاحتها أكبر مما يحتاجه.

بصفته رئيســاً لمكتب المعلومات والشــؤون التنظيميــة (OIRA) ضمن مكتب الإدارة والميزانية (OMB)، كان كاس سنســتاين في المكان المناســب بالضبط لإدخال نُهُج ســلوكية علمية أكثر تطوراً إلى قلب الحكومة الأمريكية. في الأصل أنشئ مكتب المعلومات والشؤون التنظيميــة (OIRA) في عــام ١٩٨٠م، وكان مرتبطاً دائماً بالحد من الأعمال الورقية والأعباء الواقعة على المواطنين وقطاعات الأعمال نتيجة التنظيمات الحكومية. تعرض المكتب خلال فــترات الحكومات الجمهورية لانتقادات، واعتبر بمثابة المكابح التي تســتخدمها الســلطة التنفيذيــة لمنع اللوائح والتنظيمات الجديدة. ولكــن في عهد كاس، تحول تركيز المكتب إلى كيفية إعادة تشــكيل اللوائح والتنظيمات ليكون لهــا تأثيرات أكبر وأعباء أقل. كانت الأداة الرئيســية لتحقيق هذا التحســين في فعالية تأثيرات اللوائح والتنظيمات هي الاستفادة من دروس الاقتصاد السلوكي والرؤى السلوكية.

الهرم الغذائي من الأمثلة الاعتيادية التي استشــهد بها كاس، وهو رسم صدر عن وزارة الزراعــة الأمريكيــة للمرة الأولى في عــام ١٩٩٢م، ويهدف إلى توجيه عــادات الأكل لدى

الأطفال والآباء والمدراس التوجيه السليم، ودفع عجلات الإنتاج والاستهلاك الأساسية نحو نظام غذائي متوازن وصحي. ومع ذلك، وجد الكثير من الناس أن هذا الرســم محيرٌ جداً. يجادل كاس بأن هذا مثالٌ واضحٌ (حرفياً) للحكومة عندما تحاول أن تكون مفيدة، ولكنها في الواقــع تســبب ربكة أكبر من الفائدة. وهو يرى أن المســألة لم تكــن خطأً في التوجيه ذاتــه، إنمــا لم يكن مفهومــاً. لذلك كان يدعم وبقوة فكرة إعادة تصميم الرســم بشــكل يســتطيع الناس فهمــه وإدراكه على الفــور - أو ربما يحتاجون إلى جهد ذهني بســيط لتفســيره واستيعابه - وبالتالي قد يؤثر هذا الرســم فعلياً في سلوك الناس. وهذا ما تم في شــهر يونيو عام ٢٠١١م عندما استبدل رسم "الهرم الغذائي" برسم "طبق الطعام" البسيط (انظر الشــكل ٥). بالنســبة إلى كاس لم يكن الأمر مجرد تفاصيل بسيطة، وإنما حول مبدأ أســاسي: إذا أردنا أن تكون الإرشــادات والتنظيمات الحكومية فعالة لابد أن تكون سهلة الفهــم بداهة. ولازال إلى يومنا هذا مســتمر في ترديد هذه اللازمة: "الطبق وليس الهرم" ويصر عليها.





الشكل(٥)

مقارنة ما بين الهرم الغذائي الصادر عن وزارة الزراعة الأمريكية (طبعة ٢٠٠٥) والطبق الغذائي المبسط (٢٠١١)

وثّقت التقارير السـنوية الصادرة عن مكتب المعلومات والشؤون التنظيمية (OIRA) زيـادة مثـيرة في "معدل التكلفـة والمنفعة" الناتجة مـن اللوائح والتنظيـمات الصادرة أو المنقحة في عهد إدارة أوباما. وأشـارت التقارير إلى أن تحسـين الجـودة التنظيمية أدى إلى تحقيـق فوائد بمليارات الدولارات في الولايات المتحدة الأمريكية. ويحاجج كاس بأن تقديم المعلومات بطرق يمكن أن يفهمها الناس والمسـتهلكون العاديون بسـهولة أكثر، مكّنهم من اتخاذ خيارات أفضل وسـاعد في تحسـين أداء الأسـواق. مثال على ذلك: تقديم المعلومات المفيـدة من أجل الاقتصاد في اسـتهلاك الوقود على شـكل كمية الغالونـات لكل ميل، أو التكلفـة بالدولار لـكل ميل بدلاً من عدد الأميال المقطوعة مقابـل الغالون الواحد كما في السـابق. يمكن على نحـو مماثل أن يؤدي إعادة ضبط خيـارات الوضع الافتراضي بدقة، أو الاستخدام الفعال للشفافية إلى وضع تنظيمات أكثر فاعلية، بل وأيضاً أقل أعباءً على الناس وعلى قطاعات الأعمال.

واشـنطن مكان صعب وصارم لخوض المعترك السياسي. فالانقسـامات الحزبية الحادة فيها لا تترك سوى مساحة بسيطة للاعتبارات والحسابات العلمية الدقيقة مثل: كيف يمكن تقديم المعلومات بشـكل أفضل، أو النقاط الدقيقـة الناتجة عن تحليل التكاليف والمنافع. لدرجة أن كاس نفسـه وصفه أحد المعلِّقين السياسيين البارزين من الحزب الجمهوري بأنه "الرجل الأكثر خطورة في أمريكا" بسبب دوره في إدخال التفكير السلوكي المتطور والمتقن إلى عـالم اللوائح والتنظيمات. الحال إذن كالتالي: إذا كنت لا تثق في الحكومة أساسـاً وتريد أن ترى دورها يتقلص، فآخر شيء ترغبه هو وجود مسؤول ذي فعالية عالية.

حقق مكتب المعلومات والشؤون التنظيمية تحت قيادة كاس بعض النجاحات الفعلية. فالتفكير السلوكي كان جزءاً لا يتجزأ من عملية تشريع وإصدار قانون الرعاية الصحية ميسرة التكاليف، وإصلاح القانون المالي، وسياسـات التغير المناخي، وسياسـات حماية المسـتهلك. بالطبع كان هناك حدود سياسـية وإدارية لما يمكن لكاس إنجازه، ولكن الإنجاز المؤكد حقاً الذي حققه هو أنه فتح الأعين والعقول في جميع أرجاء العالم حول نُهُج سـلوكية أكثر دقة ودرايةً تجاه السياسـات. وإن كان هناك مكان في العالم آنذاك على اسـتعداد لسـماع هذه الرسالة فلن يكون سوى بريطانيا.

السباق لانتخابات ٢٠١٠: سباقٌ سياسي متغير:

هناك شيء واحد لا يختاره المعارضون السياسـيون أثنـاء وجودهم في مواقع المعارضة، ولكنه ميزة تمنحهم إياها تلك المواقع، إنها تتيح لهم الوقت والمكان المناسـب للتفكير. فهم في بحث دؤوب عن الأفكار الجديدة والمثيرة للاهتمام، لا سيما تلك التي تتلاءم مع أهدافهم السياسية وقد تجذب الناخبين أيضاً.

عين ديفيد كاميرون شـخصاً اسـتثنائياً من حزبه (حزب المحافظين) ليسـاعده في إعادة تشـكيل سياسـاته وفكرة الناس عنه، وعن الحزب في سنوات السـباق لانتخابات ٢٠١٠م. كان ستيف هيلتون سريع البديهة متفتح الذهن، متمكناً بشؤون الإعلام والصورة الذهنية، وكانت لديه شـكوك عميقة حول سياسات "الحكومة الضخمة*". أما حزب المحافظين فكان خارج السـلطة منذ عام١٩٩٧م، ونجح توني بلير تحديداً بسـحق سلسلة متعاقبة من قادة حزب المحافظين. نتيجة لذلك، كان كاميرون والحزب على اسـتعداد تام للتجديد. ورغم أن لـدى بعض الكتل في حزب المحافظين شـكوكهم تجاه هذا التجديـد، إلا أن حنينهم للفوز الانتخابي جعلهم يتكيفون مع أفكار هيلتون الأكثر تطرفاً.

كان سـتيف يتحاشى لبس البدل الرسـمية ويفضل التيشرتات وسراويل الكاجوال*، تميل قامته إلى القصر قليلاً، وبدين إلى حد ما في ذلك الوقت. وبصرف النظر عن البدل الرسـمية فإن سـتيف كان يتجنب حتى لبس الأحذية الرسـمية. وهي عادة جلبها معه فيما بعد إلى داونينج ستريت (مقر رئيس الوزراء – المترجم)، حيث شوهد لاحقاً بالجوارب فقط في مكتبه المجاور لقاعة مجلس الوزراء، التي كانت تعج فيما مضى بوزراء الحكومات المتعاقبة ببدلهم الرسمية وربطات أعناقهم. حلاقته لشعره وقتها جعلته يبدو كحارس لملهى ليلي أقرب منه لمستشـار محافظ لزعيم حـزب المحافظين المعارض (رئيس الـوزراء لاحقاً). في العموم كان شخصية ساحرة، عاطفي وذو حس عالٍ، حيوي وخلاق ومبدع للغاية. ولكنه قد يكون أيضاً متقلب المزاج، ذو حدة متقدة ولاذع اللسان نوعاً ما. باختصار كان على النقيض تماماً لصورة العضو التقليدي في حزب المحافظين البريطاني.

---

* الحكومة الضخمة big government: مصطلح تهكمي يسـتخدمه السياسـيون المحافظون لوصف الحكومة المتدخلة بإفراط في السياسات العامة أو القطاع الخاص أو تنظيم المسائل الشخصية للأفراد – المترجم.

كان لســتيف مع ذلك خلفيتــه المحافظة بمعنى أنه يجمع بين شــكوك عميقة الجذور حول الحكومــة مع قناعة قوية بضرورة تمكين الأفراد وقطاعــات الأعمال والمجتمعات من اتخاذ القرارات لأنفســهم. كان شعاره وحجته التي ينادي بها ويردّدها: "المجتمع الكبير، لا الحكومة الكبيرة".

في الفترة التي ســبقت انتخابات عام ٢٠١٠م، سافر ســتيف بصحبة روهان سيلفا وهو شــاب لامع يعمل مساعداً لمستشــار حكومة الظل، وقبلها كان مســاعداً في وزارة الخزانة، انطلــق الاثنــان في رحلة إلى الولايات المتحدة الأمريكية؛ للبحث عــن أكثر الأفكار والعقول الجديــدة جاذبيــة ولفتاً للانتباه في العصر الحالي. كثيرٌ مما اطلعــا عليه رائع للغاية، إلا أنه تُــرك جانبــاً ولم يلتفت إليه أحد. كان "الحفز" أحد تلك الأفكار التي وجداها مهملة في طي النسيان. إنها فكرة تطرح للحكومات حلولاً وبدائل قابلة للتطبيق في مجالات: التشريع (سن القوانين والتنظيمات – المترجم)، والتفويض (التكليف والولاية السياسية – المترجم)، وإنفاق الأموال عشــوائياً لحل المشــكلات. هذه الخلاصة تتناغم تماماً مع فلسفة هيلتون وكاميرون الناشئة. الحقيقة أن استقطاب كاس سنستاين للعمل في الحكومة من قبل الرئيس الأمريكي المُلهِــم الجديد حينها (يشــير المؤلف إلى الرئيــس باراك أوباما – المترجم) ســاعد في زيادة الاهتمام بالفكرة وروعتها، ولكن الذي أقنع ستيف وروهان بالفكرة فعلاً هي المحادثات مع الرجل الجاد شريك كاس في تأليف الكتاب وخبير الاقتصاد من جامعة شيكاغو ريتشارد ثالر.

اطّلع روهان أيضاً على بعض أعمالي ودراســاتي، ومن ضمنها ملخص كتاب: "الشــعوب: الثروة المخفية" والذي نشر في أواخر عام ٢٠٠٩م، وفي خلاصته سردٌ لأفكار السياسات العشر الكــبرى التي يجب على أي رئيس دولة أو رئيس وزراء وفريقي عملهما النظر فيها. ارتكزت القائمة جزئياً على اســتنتاجات السياســات الخاطئة من الدراســة "مراجعة السياسات من عهــد بلير إلى براون"، وأيضاً على سلســلة من المراجعات والأعــمال الأكاديمية الأخرى ذات العلاقة(٢). يهتم الكتاب كما يتضح من عنوانه، وكما يرد في بعض الأفكار في القائمة، بالطرق التي بسلوكها تتمكن الحكومات من إتاحة المجال بشكل أكبر لطاقات المواطنين؛ كي يتسنى لهم مساعدة أنفسهم ومساعدة بعضهم بعضاً. المقترحات الأخرى في الكتاب جعلت المسألة جديــة وتتجاوز بصــورة كبيرة تلك الألاعيــب في المعلومات التي تمارســها الحكومات على

المواطنين والمستهلكين، ومنها الابتكارات الديمقراطية، والتركيز على الرفاهية، والسياسات القائمة على الأدلة. لكن ولأهميتها وعلاقتها بموضوعنا الحالي، كانت التوصية الخاصة التي تعكس أصداء عديدة مثل مراجعة الوحدة الإستراتيجية لرئيس الوزراء (PMSU) وأعمال كانيمان والآخرين، وجلسة عمل كيالديني في مقر الحكومة بداونينج ستريت، كما وردت في الكتاب:

احتضان مبدأ الاقتصاد السلوكي:

يقدم الاقتصاد السلوكي لصناع السياسات وللمواطنين مجموعة أدوات جديدة وقوية تساعد في التصدي لتحديات العصر الحاضر وفي تحسين نوعية معيشتنا. وبالرغم من أن العديد من الرؤى الرئيسية موجودة منذ عشرين إلى ثلاثين عاماً، فقد كان صناع السياسات بطيئين جداً في تطبيقها ... يمكن لتطبيق الاقتصاد السلوكي أن يحقق مكاسب جوهرية فيما يتعلق بالبيئة، والجريمة، والسلوك المؤيد للمجتمع، والتعليم، والصحة والرعاية الاجتماعية.

(الشعوب: الثروة المخفية، ٢٠٠٩م، من هنا).

باعتماده بشكل كبير على كتاب ثالر وسنستاين، كتب روهان مقالاً تحت اسم مستشار حكومة الظل جورج أوسبورن. جادل روهان في المقال بأن النُهُج من نوع الحفز بإمكانها تحقيق نتائج أفضل، وغالباً بتكاليف أقل، وبتقدير أكبر للشخص واختياراته من النُهُج والتنظيمات التقليدية. وضرب مثلاً بتسليطه الضوء على كيف أمكن تشجيع ترشيد استهلاك الطاقة في المنازل، عن طريق إعطاء الأسر معلومات عن مستوى استخدامهم، مقارنة مع جيرانهم الأكثر كفاءة في ترشيد الطاقة، أو حتى من خلال الأجرام المتوهجة فوق أسطح المنازل، والتي تشير إلى مستوى استخدام الطاقة لمالك المنزل ومستواه لدى الآخرين (لمزيد من التفاصيل عن التأثير الاجتماعي، انظر الفصل ٥).

اجتذب المقال اهتماماً كبيراً، فقد لامس المنطقة بين التفكير الجذاب الجنوني إلى حدٍ ما – يكفي للفت انتباه المعلقين والمهتمين بالشأن العام – وبين التفكير العقلاني إلى حدٍ يصمد أمام التدقيق المتشكك.

في تلــك الأثنــاء، تواصلت التبعات البليغــة الناجمة عن الأزمة الماليــة والمصرفية لعام ٢٠٠٨م، لتكشــف عن شروخ عميقة في التفكير الاقتصادي والتفكير التقليدي للسياســات. أظهرت الأزمة أن حتى من يُسًــمون خبراء ماليين في كلا الوسطين الأكاديمي والتجاري، كانوا عرضة لارتكاب أخطاء فادحة في الأفكار والأحكام، وكانت عواقبها كارثية. كما أظهرت الأزمة إخفاقات كارثية مماثلة للهيئات التنظيمية والبنوك المركزية، وفي نماذج السلوك البشري التي تســتند إليها سياساتهم. في هذا الجو والسياق الأشمل، لم يكن من السهل تجاهل انتقادات سيلفا وهيلتون وأوسبورن للتنظيمات التقليدية وغض الطرف عن الأفق الجديد المتمثل في فكر "الحفز".

التفكير الحكومي بدأ أيضاً في التغيير:

بالتوازي مع تحريات ســتيف وروهان حول أفكار "الحفز"، حدث تحول في عمق إدارة الحكومة البريطانية نفســها. فالخبير الاقتصادي المؤهل ورئيس الخزانة السابق السير غوس أودونيل، والذي كان يشــغل آنذاك منصب رئيس الخدمة المدنية، أصبح مهتماً جداً بتطوير نماذج أفضل وأحدث للسلوك البشري، على الأقل من أجل إيجاد تفسير للإخفاقات الكارثية للنماذج الاقتصادية المستخدمة على نطاق واسع في عام ٢٠٠٨م.

شــغل غوس أودونيل ســابقاً منصب أمين مجلس الوزراء في حكومتي بلير وبراون. كان في أواخــر الخمســينيات من عمره طويل القامة قوي البنية. قــدِم غوس إلى مجال الخدمة المدنية من خلفية – ليســت متخصصة تماماً – ولكنها ذات صلة نســبية، خلفيته الأكاديمية مستغرقة في الاقتصاد القياسي من جامعتي وارويك وأكسفورد. من أوائل الأدوار التي تولاها في الحكومة العمل على الكتاب الأخضر الشــهير التابــع لوزارة الخزانة، والذي يحدد لصناع القــرار العقلانيين كيفية القيام بتحليل التكاليــف والمنافع، وفقا لأحدث الأفكار الاقتصادية حينها. تركيبته الاســتثنائية التي تجمع الخبرة الاقتصادية مع الشــخصية الآسرة، سرعان ما جذبت الانتباه إليه ليصبح السكرتير الصحفي لمستشار حزب المحافظين آنذاك جون ميجور. وعندما أصبح ميجور رئيساً للوزراء في أوائل التسعينيات اصطحب غوس معه. فيما بعد عاد غوس للعمل في الخزانة في منصب الرئيس (كأمين دائم)، قبل أن يتقلد في الأخير منصب أكبر موظف مدني في بريطانيا (أميناً لمجلس الوزراء) في عهد رئيس الوزراء توني بلير عام ٢٠٠٥م.

الخلفية العلمية والخبرات السابقة لدى غوس جعلت منه الشخص الأنسب للاستقصاء، والتفكير بشكل خاص في الدروس البليغة التي يمكن أن تستفيدها الحكومة من أزمة النظام المصرفي والمالي في ٢٠٠٨-٢٠٠٩م واقترابه من حافة الانهيار، لاسيما أنه عايش الأزمة عن قرب بحكم مناصبه كرئيس للخدمة المدنية وأمين عام لمجلس الوزراء. لقد اتضح بشكل جلي له ولغيره مدى سوء أداء النماذج التي كانت تعتمدها وزارة الخزانة في الأزمة. وأمكنه رؤية وصول الخلل بشكل مباشر إلى عمق الفرضيات الأساسية التي استندت عليها تلك النماذج، وعلى وجه الخصوص الافتراضات الاقتصادية أو فرضيات "الرجل العقلاني" التي كان يدرسها، ودمجها بنفسه في صلب نماذج وزارة الخزانة. علاوة على ذلك، إذا كانت تلك النماذج خاطئة بشكل كبير حول السلوك البشري فيما يتعلق بالأسواق المالية، فما الذي ستفعله تجاه السياسات بنطاقها الأشمل؟

كنت آنذاك قد تركت العمل في الحكومة بعد تنحي رئيس الوزراء توني بلير، وأعمل مع اللورد سينسبري على إنشاء "معهد الحكومة". شغل ديفيد سينسبري لفترة طويلة منصب وزير العلوم في حكومة بلير، ولم يكتف بمنصبه بل كان أيضاً من المحبين للخير، وأبدى اهتماماً بالغاً في تقصي ومعالجة العديد من أوجه الضعف في الحكومة. كان الهدف الرئيسي لإنشاء المعهد هو الدراسة والتفكير في مثل هذه الحالة من الإخفاق الحكومي العميق والتكنوقراطي* إلى حدٍ ما. ولذلك قمنا بإزالة الغبار عن التقرير القديم للوحدة الإستراتيجية لرئيس الوزراء (PMSU) المتعلق بالسلوك البشري وآثاره على السياسات. كانت الفكرة الأساسية هي تحديث التقرير، واستقطاب بعض الأكاديميين الخارجيين لاستصدار موجز يسهل قراءته وفهمه من قبل واضعي وصناع السياسات، بمن فيهم الوزراء أو الحكومة القادمة.

كان لدى المعهد المقومات والموارد اللازمة لإنجاز التقرير بنفسه، ولكن كان الهدف من ذلك الاستقطاب هو إصدار شيء يجده صناع السياسات مفيداً - ويستخدمونه فعلياً. وهي من الظواهر السلوكية الأساسية التي تنطبق على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وتتمحور حول "الالتزام": يكون الأفراد والمؤسسات أكثر ميلاً للقيام بشيء ما إذا كانوا

* تكنوقراطية: مصطلح سياسي نشأ بعد الثورة الصناعية والتقدم التكنولوجي، يعني تولي العلماء والتقنيين مقاليد السياسة والسلطة الحاكمة - المترجم.

مشتركين فيه سابقاً سواء ساعدوا في بناءه بأنفسهم أو حتى ولو بإسهام أو التزام بسيط، وهو ما يعرف باســم (تأثير إيكيا IKEA). في بدايات ترويجه لعلم نفس التأثير، ضرب كيالديني مثالاً أنيقاً لأحد المطاعم التي كانت تعاني بسبب أن عدداً كبيراً من زبائنهم يقومون بالحجز ثم يتخلفــون عن الحضور. فصــدرت تعليمات للموظفين الذين يأخــذون الحجوزات عبر الهاتف لإجراء تغيير طفيف في ظاهره، وهو أن ينتظروا لبرهة (سكتة بسيطة) بعد الطلب مــن الزبائن :"هلا أعلمتنــا إن لم تتمكن من الحضور" تخيل هذه الســكتة في ذهنك، إنها تدفع الزبون لملء فراغها والرد بجواب من قبيل: "بالطبع" أو مجرد إصدار صوت يدل على الموافقة :"إإممم ... إإممم". والتأثير؟ انخفض عدد الزبائن الذين تخلفوا عن الحضور بدون اتصال إلى أكثر من النصف.

كما توقعنا ووضعنا في حسباننا، فقد أمضينا بعض الوقت في الاتفاق مع مكتب مجلس الوزراء على أن التقرير سوف يعتمد بالتضامن سوياً. كان غوس أودونيل مسروراً جداً بالأمر وداعــماً له، ولكن كان هناك دعم آخر أتى من ليام بيرن وزير مكتب مجلس الوزراء آنذاك، والذي كان سريعاً في إدراك إمكانات هذا النهج.

لتعزيز فريق العمل وتوسيع قاعدة تخصصاته، انضم إلينا بول دولان وهو خبير اقتصادي من جامعة "إمبريال كوليدج لندن" والتي سميت لاحقاً (جامعة لندن للاقتصاد)، إضافة إلى اثنين من الباحثين الشــباب وهما إيفو فلاف ودوم كينغ. بالنسبة إلى بول فقد صادفته عدة مرات على مر السنين، وكان يثير إعجابي على الدوام بتفكيره العملي الحاد والتجريبي، بما في ذلك أعماله المتعلقة بالرفاهية والتحيزات السلوكية(٣). كما أنه قضى بعض الوقت في العمل مع دانيال كانيمان في جامعة برينســتون، حيث أولى اهتماماً خاصاً بدراســة وتطوير "تأثير التأطــير" (framing effect) و "تأثير البرمجة" (priming effect). عمل كل من بول دولان وإيفــو فلاف على وجه الخصوص على وضع تصنيف بســيط للتأثيرات الأكثر قوة الموجودة في أدبيات الاقتصاد السلوكي، وهذا بالضبط جوهر ما أردنا صياغته في مراجعتنا. ومن كوادر المعهد أضفت لفريق العمل أيضاً مايكل هالســورث وهو واحد من أفضل الباحثين لدينا في المعهد، ليتشكل الفريق في النهاية من خمسة أشخاص.

تمثَّــل التحدي الرئيــسي للفريق في اختصار الأعــداد الكبيرة من الاختصــارات العقلية، ســواءٌ المختبريــة أو الموجودة في العــالم الحقيقي، واختصار "الأخطــاء" والتأثيرات في قائمة قصيرة تكون شــاملة ومتينة بمــا يكفي، لتمثل وبإنصاف الأدبيــات العلمية وطريقة تفكير البــشر فعلياً – ولكن تلك القائمــة كانت لا تزال موجزة جداً، فلا يمكن اعتبارها أداة مفيدة ودليلاً ارشادياً لصناع السياسات. كان إطار العمل الناشئ لبول وايفو يتضمن أربعة تأثيرات رئيسية اختصراها في "SNAP": تأثير البروز Salience، تأثير الأعراف Norms، تأثير الشعور (العاطفة) Affect، وتأثير البرمجة Priming.

شــعرت بأن إطار العمل "SNAP" ضيــق للغاية، وبالتحديد يشــعرك بأنه ضئيل جداً أمــام المجموعة الكبيرة والمتنوعة التي يطلق عليهــا العاملون في مجال الإدراك الاجتماعي: "التحيزات النســبية لخدمة المصلحة الذاتية" self-serving attributional biases. (على سبيل المثال، عندما تسير الأمور بشكل جيد فإننا ننسب الفضل لأنفسنا، ولكن عندما تسوء فنحــن دائماً ننســب الخطأ للآخرين)، وكذلــك أمام التأثيرات المرتبطــة المهمة مثل التحيز للتفاؤل. كما أن "SNAP" ضعيف نوعاً ما في بعض التأثيرات القوية التي وثقها علم النفس الاجتماعي، مثل قوة الســلطة (ارجع لتجارب ميلغرام) أو المعاملــة بالمثل (ومثالها النزعة القوية الموجودة لدينا لمســاعدة شــخص ســبق وأن مدّ يد المســاعدة لنا، حتى وإن كانت مســاعدته لنا بســيطة لا تكاد تذكر). قضى مايكل وإيفو عدة أشــهر في بحثٍ متعمقٍ في المؤلفــات والأدبيات العلمية لتحديــد التأثيرات المثبتة بالأدلة القويــة والمتكررة، وتجاهُل التأثيرات قليلة التكرار، وتجميع تلك التي تبدو متقاربة من بعضها. اســتخدمنا مراجعاتهما هذه لإنشــاء مجموعات من التأثيرات المتصلة ببعضها، في محاولة لكتابتها في ملخص قوي ولكن أكثر محدودية، وجدير بألا ينسى ضمن الأدبيات والمطبوعات المزدهرة.

واجهتنــا معضلة أخرى أيضاً، فبعض التأثــيرات تعود إلى عمليات تدور في أذهان الناس مثــل "تأثير البروز"، وأمثلته في كيف نتنبه لأســمائنا في غرفــة مكتظة بالناس، أو كيف تبرز تفاحــة حمــراء في إناء مليء بالتفــاح الأخضر. أما التأثيرات الأخرى فتعــود بصورة أكبر إلى كيفية إعداد وتهيئة البيئة المحيطة بنا، مثل "القيم الافتراضية" (defaults) أو طريقة إعداد وضبط خيار أو مسار ما. من منظور أكاديمي خالص، شعرنا أن مزج هذه التأثيرات المتباينة

معاً غير ملائم نوعاً ما، ولكن من منظور السياســات أو منظور الممارسـين المهنيين فإن هذا التباين أقل أهمية بكثير. ونظراً لطبيعة جمهورنا المســتهدف، قررنا تجاهل الخطأ والتوجه للخيار الثاني.

تم نشر تقرير إطار العمل النهائي للتأثيرات الرئيسية – اختصاراً "MINDSPACE" – في أوائل عام ٢٠١٠م (انظر الشــكل ٦). وقد صُمم لتوفير إطار عمل مبســط ومساعد للذاكرة أو مســاعد للتذكر؛ ليساعد صناع السياسات المشــغولين على التفكير فيما يؤثر على سلوك الناس في ســياق معين. وكذلك كان الهدف منه توسيع نطاق النُهُج وأدوات السياسات التي يمكن اســتخدامها لتحقيق أهداف السياســات العامة، بدءاً من تحســين صحة السكان إلى إعــادة التدوير وصولاً إلى دفع الضرائب في الوقت المحدد. أصبح تقرير التأثيرات الرئيســية مايندسبيس "MINDSPACE" فيما بعد أكثر تقارير المعهد تحميلاً من الموقع(٤).

المُبلِّغ Messenger	نحن نتأثر بشدة بمن يرسل ويوصل لنا المعلومات.
الحوافز Incentives	ردود أفعالنا واستجاباتنا للحوافز تتشكل من خلال اختصارات عقلية يمكن التنبؤ بها مثل تجنب الخسائر وبقوة.
الأعراف Norms	نحن نتأثر بشدة بما يفعله الآخرون.
القيم الافتراضية Defaults	إننا "نسير مع التيار" في تعاطينا مع الخيارات المحددة مسبقاً.
البروز Salience	يسترعي انتباهنا كل ما هو غير مألوف ويبدو ذا صلة بنا.
البرمجة Priming	تتأثر تصرفاتنا في الغالب بالإشارات والتلميحات الموجهة نحو اللاوعي لدينا.
المشاعر Affect	يمكن لعواطفنا مجتمعةً أن تشكل وبقوة طبيعة أفعالنا وتصرفاتنا.

الالتزامات Commitments	نسعى لأن نكون متناغمين مع تعهداتنا العامة، ومع التصرفات التبادلية (كَردٍّ الجميل مثلاً لمن قدمه).
الذات Ego	نحن نتصرف بطرق تجعلنا نشعر حيال أنفسنا بصورة أفضل.

الشكل(٦)

إطار العمل "التأثيرات الرئيسية مايندسبيس MINDSPACE" (معهد الحكومة، ٢٠١٠م)

حكومة عام ٢٠١٠م تطلق وحدة الحفز:

في بدايــات صيف عام ٢٠١٠م، لم يخطر في بالي أن أجد نفسي في المقعد الخلفي لإحدى سيارات الأجرة في باريس، محشوراً بين ستيف هيلتون وروهان سيلفا المستشارَين السياسيَّين لرئيــس الــوزراء الجديد. كانت حكومة الائتلاف الجديدة لا تــزال في أيامها الأولى، وكنا قد قدمنا إلى باريس؛ لنرى ما إذا كانت حكومة يمين الوسط برئاسة نيكولاس ساركوزي تشاطرنا الاهتمام بالنُهُج التي تبنتها حكومة كاميرون-كليغ الجديدة في المملكة المتحدة، ومنها: نُهُج الحفز والمجتمع الكبير والرفاهية. وقد اتضح لنا أنهم لا يولُون اهتماماً لذلك.

حينما شرعنا في وضع خطة إنشــاء أول وحدة حفــز في العالم موضع التنفيذ، انضم إلينا ريتشــارد ثالر قادماً من شــيكاغو لعدة أيــام، حتى إننا لم نعلم حينها ماذا سنســمي تلك الوحدة. كان الدور المفترض أن أقوم به في ذلك الوقت هو تقديم النصح والمشورة للوحدة الجديدة يوماً في الأســبوع أو نحو ذلك، اســتناداً إلى معرفتي بشــؤون الحكومة، ومعرفتي الدقيقة بالســلوك والسياسات. كما لم يجد القادة السياسيون غضاضة لكوني عملت بشكل وثيق مع توني بلير، ففريق كاميرون معجب به تماماً وبالانتخابات الثلاثة التي فاز بها.

من الأمور التي ساعدت أيضاً في بدء العمل أن حزب الديموقراطيين الأحرار وهو الشريك الأصغــر في الائتــلاف الحكومي معجبــون أيضاً بنهج الحفز. وكلا المستشــارَين الرئيســيَّين ريتشــارد ريفز وبولي ماكنزي لنائب رئيس الوزراء نيك كليــغ الممثل لحزب الديموقراطيين الأحرار اســتهوتهما الجوانب الليبرالية في مبدأ "الأبوية الليبرالية"، وكذلك المذهب التجريبي المرتبط بهذا النهج.

بدأت الخدمة المدنية بالتحرك فعلاً؛ سـعياً منها إلى تفسـير رغبات الحكومة الجديدة، أو عـلى الأقل التوصل إلى حل وسـط بين الأفكار التي تريدها الحكومـة الجديدة وبين ما تعتقـد الخدمة المدنية من منظورها أنها سـتكون أفكاراً جيدة. وبـدأت الدوائر العليا في مكتب مجلس الوزراء في تحديد الفريق الناشئ وأعضاءه. ففي النظام البريطاني على عكس النظـام في الولايات المتحدة من يقوم عادةً بمثل هذه التعيينات هي الخدمة المدنية وليس السياسيون سواء كانت صحيحة أم خاطئة(٥).

تـم طرح العديد من الأفكار عن الوحدة الناشـئة جنباً إلى جنب لمناقشـتها. وكان رأي روهـان شـديد الوضوح بأن الوحدة لابـد وأن تكون على غرار (سـكونك وورك "skunk-work") وهو اسـم لمجموعة شهيرة من العاملين الغرباء عن بعضهم، أنشأتها شركة لوكهيد مارتـن وكلفتها بالخـروج بتصاميم جديدة جذريـاً للطائرات لم تكن لتخطـر ببال الفرق العادية. أما رأي قسم من أعضاء الوحدة الناشئة وأكثرهم من وزارة الأعمال فهو أن التركيز الأسـاسي ينبغي أن ينصـبَّ على رفع القيود وتخفيف اللوائـح والضوابط التنظيمية، أو أن تكـون اللوائح على أقل تقدير ذات لمسـة حانية وأخف حـدة بعض الشيء، على غرار تلك التي ناضل من أجلها كاس سنستاين في الولايات المتحدة. كان بقية الفريق ووافقهم إلى حدٍ ما سـتيف هيلتون وريتشـارد ثالر يرون أن الأمر يتعلق بإدخال طرق جديدة للتفكير، من شـأنها تخفيف الدور الحكومي، مع توسـيع نطاق الحريات والخيارات المتاحة للمواطنين بطرق بارعة وتشجيعية.

قضينـا اليوم الذي يسـبق زيارتنا لباريس في داونينغ سـتريت (مقر رئيس الوزراء) وفي مكتب مجلس الوزراء، واجتمعنا مع الأمين العام لمجلس الوزراء غوس أودونيل، وكذلك مع بعض الموظفين المدنيين الذين تم تعيينهم حديثاً في الوحدة الجديدة.

عـلى الرغـم من أن رحلتنـا إلى باريس كانت بمفهوم السياسـات لا قيمة لهـا نوعاً ما ، إلا أن قضـاء بضـع سـاعات في القطار وفي سـيارات الأجرة أتاح لنـا الفرصة، للخوض في التفاصيل عن الشـكل الذي يجـب أن تكون عليه الوحدة الجديـدة وعما يلزم فعله. لقد نصّت مقدمة اتفاقية الائتلاف بين الحزبين اللذين شـكلا الحكومة الجديدة في بيان واضح على "أن الحكومة الجديدة ستكون أكثر فطنة، وستتجنب أدوات الماضي البيروقراطية، وتجد

طرقاً ذكية لتشــجيع دعم النــاس وتمكينهم من اتخاذ خيارات أفضل لأنفســهم"، وهذا ما ساعدنا على وضع الإطار العام لعمل الوحدة. واتفقنا جميعاً على أن الهدف الأولي للوحدة سيكون تجربة بعضٍ من أبرز الأفكار، وأكثرها إثباتاً ووضوحاً الواردة في المؤلفات والأدبيات بشكل عام وفي الولايات المتحدة على وجه الخصوص. وهذا يمكن أن يحقق بعض المكاسب السريعة للنهج الجديد في وقت مبكر، مما يساعد على توطيده وإرساء قواعده. فمثلاً ظننا أن نسخة من النهج الناجح "تعزيز الاختيار" (promoted choice) الخاص بالتبرع بالأعضاء في ولاية إيلينوي الأمريكية يمكن أن يعمل بشكل جيد في المملكة المتحدة، دون الحاجة إلى اللجوء لأســلوب "الموافقة الافتراضية" (presumed consent) الذي اقترحته حكومة براون الســابقة، ثم تخلت عنه في مواجهة المعارضة الشــعبية له. وإذا كتــب لهذه النُّهُج النجاح فسيكون مثالاً واضحاً على النهج المختلفة للائتلاف الحكومي، وبالطبع من المأمول أن يكون سبباً في انقاذ حياة بعض الأشخاص.

كانــت معاييرنــا الأخرى للأولويات المبكرة هي: أن تكون المســألة مــن أولويات رئيس الــوزراء أو نائبــه، وأن يكون التدخــل على الأرجح مُــدراً للدخل أو موفــراً للأموال (نظراً للضغــوط الواقعة عــلى الميزانيات)، وأن يكون التدخل قابــلاً للاختبار المنهجي والتجريب، مع وجود بيانات إدارية جيدة يمكن اســتخدامها للقياس والمقارنة. لكل هذه الأســباب، تم تحديد التدخلات المتعلقة بالضرائب وجمع الغرامات كهدفٍ أولي إذا كان ذلك ممكناً.

ما يثير الدهشة أن المناقشة حول اختيار مسمى للوحدة الجديدة استغرقت وقتاً طويلاً. أولاً، تم اتخاذ قرار بعدم تســميتها "وحدة"، تماشــياً مع حرص الحكومة الجديدة بشــكل عــام على تقليص الحكومة لا التوســع فيها خصوصاً في مركزهــا(٦). وفي نفس الوقت، كان بعــض كبار الموظفين المدنيين ســعداء بالتعاطي مع فكرة أن أمر هــذا النهج يندرج تحت كنف شــخص أو مكون آخر ســواهم. بدت فكرة "الفريق" لطيفة وبديلاً سلساً عن مسمى "الوحدة"، وذات دلالة أكثر نفاذية وانفتاحاً على إشراك خبراء من خارج الحكومة.

كان اختيار اســم للفريق هو الأكثر صعوبة. وقع الترشــيح الأوّلي على اســم فريق تغيير الســلوك، ولكن هذا ولَّد شعوراً داخلياً بعدم الارتياح لدى رجل الاقتصاد من جامعة شيكاغو ريتشارد ثالر، وتساءل بغريزته الأمريكية: هل حقاً الدور الرئيسي للحكومة هو "تغيير" سلوك

الناس؟ كما طُرح مسمى فريق الاقتصاد السلوكي، ولكنه مسمى ضيق الأفق تجاه القاعدة الواسعة من تخصصاته ومجالاته (لو استقر هذا الاسم لأصيب عالم النفس دانيال كانيمان بالإحباط الشديد). كان مسمى فريق العلوم السلوكية احتمالاً آخر (حاز على إعجاب ستيف تماماً) ولكن فيه مخاطرة بالإساءة إلى الطبقة المخملية في المجتمع الحكومي، الذين يرون السياسات كشكل من أشكال الفن. كما أن كلمة علوم تبدو قاسية بعض الشيء للجهات الأخرى في مبنى الحكومة رقم ١٠. أيضاً كان هناك مخاوف جدية حول اختصار أوائل حروفها – ففيها مخاطرة بأن يتعرض موظفو الفريق للتهكم عند تعريف أنفسهم بفريق (BS).

بحلول أواخر شهر يوليو من عام ٢٠١٠م، كان فريق الرؤى السلوكية جاهزاً للانطلاق. كان من المفترض أن يكون الفريق صغيراً – لا يتجاوز سبعة أو ثمانية أشخاص بميزانية سنوية يقل إجماليها عن ٠.٥مليون جنيه إسترليني. كان الأمر أشبه بشقيقة صغرى على شاكلة شقيقتها التي تكبرها بكثير الوحدة الإستراتيجية لرئيس الوزراء "PMSU" (أثر باقٍ من سنوات حكومة بلير)، وسيكون مقرها أيضاً إلى جانبها في مبنى أدميرالتي آرش، ويتألف طاقم الفريق من خليط عينتهم الخدمة المدنية، فقسم أتى من الوحدة الإستراتيجية لرئيس الوزراء (PMSU) والقسم الآخر ينتسب لوزارة الأعمال من المكتب التنفيذي لتحسين اللوائح التنظيمية (BRE). أخيراً، من المقرر أن تُمنح لهذه الوحدة الجديدة صلاحية الدخول إلى مبنى رقم ١٠ (مقر رئيس الوزراء) ومكتب نائب رئيس الوزراء عبر مجلس توجيهي خاص يرأسه أمين عام مجلس الوزراء شخصياً.

على أية حال، كان هناك تغيير إضافي وحيد كان له تأثير يمسني بشكل شخصي. ففي نهاية الرحلة إلى باريس تولدت لدى روهان وستيف بواعث قلق شديد بشأن من سيتولى قيادة الفريق الجديد، كما أن ريتشارد ثالر شاركهما نفس المخاوف. فمن اختارته الخدمة المدنية لرئاسة الفريق يشغل منصب نائب مدير في الحكومة ولم يكن يعرف الكثير عن الاقتصاد السلوكي أو علم النفس، وليس هذا بالأمر الغريب على وزارة الخدمة المدنية البريطانية؛ فلها تاريخ عريق في إسناد مسؤوليات عن شؤونٍ متخصصة لأناس لا يعرفون الكثير عنها. وهناك اعتقاد سائد بأن الخبير العام الذكي يمكنه تعلم طريقة عمل أغلب الشؤون والتخصصات، إذا كان هذا الاعتقاد صحيحاً فليس من الواضح سبب الرغبة في استبعاده بعد مرور ١٨

شـــهراً، وبعد أن تعلم كل ما يتعلق بذلك الشـــأن ... الشخص المعني كانت نائب مدير تمتاز بالكفاءة والطموح، أُحضِرت من المكتب التنفيذي لتحسين اللوائح التنظيمية (BRE)، ولكن لم يكن لديها لا الخلفيةَ عن الأدبيات السلوكية ولا العلاقة الجيدة مع ستيف وروهان، وهي مشـــكلة أخرى عطفاً على مزاج ســـتيف الحاد. كما أن خلفيتها العلمية ســـاعدت في ترسيخ عمـــل الفريق وبقوة في مجال تخفيف القيود التنظيمية، وهو من أبرز اهتمامات ومصالح وزارة الأعمال، ولكن أداءها كان أقل بكثير تجاه طموحات وتطلعات رقم ١٠ (مكتب رئيس الوزراء) الأشمل والأوسع نطاقا(٧).

منـــذ خروجنا من محطة قطار ســـانت بانكـــراس في لندن، ابتدأ روهان العمل بشـــكل جـــدي على محاولة إقناعي بقيادة الفريق الجديد، وكان من الواضح أنه ناقش الأمر ســـلفاً مع ســـتيف. كان اتفاقي معهم هو تقديم المشـــورة للفريق يوماً في الأســـبوع، وربما يومين إذا اســـتدعى الأمر مع مواصلة عملي في "معهد الحكومـــة". أما العودة للعمل في الحكومة لقيادة الفريق حتى وإن كان لأربعة أيام في الأســـبوع فهذا يعني التنحي عملياً عن منصبي في المعهد، كما أنني ســـبق أن أمضيت وقتاً طويلاً في العمل بمبنى رئاســـة الوزراء (رقم ١٠) ســـنوات حكم بلـــير. لكنني كنت أعرف بـــأن روهان على حق، فمغامـــرة الفريق كبيرة إما نكســـب كل شيء أو نخسر كل شيء. لقد كان برنامجاً شـــديد المخاطرة؛ فريق صغير، وفكرة جديـــدة، وتحديات جنونية، وخدمة مدنية متشـــككة، وسياســـات ائتلافية معقدة. لم تكن هنـــاك أي بوادر نجاح للبناء عليها، ومن المرتقب أن يفشـــل الأمـــر برمته، إن لم يكن هناك شـــخص على رأس الفريق لديه علاقات قوية مع اللاعبين الرئيســـيين في رئاســـة الوزراء، وفي مراكز الحكومة الأخرى. لأجل ذلك وافقتُ على قيادة الفريق، وإن كان على ســـبيل الإعارة مـــن المعهد. أثناء فـــترة الصيف واتتني فكرة الاســـتمرار بالعمل في المعهـــد ليوم واحد كل أســـبوع، ولكن كان حري بي أن أدرك صعوبة ذلك، فبحلول شهر أكتوبر تخليت عن خيالاتي وعدت إلى رشدي متفرغاً تماماً للعمل في الفريق.

قمنا سويةً بوضع أهداف للفريق، وهي مهمة كانت تُعد كمهمة مستحيلة. يتوجب علينا مع فريقنا المكون من سبعة أشخاص:

- تحويل جانبين على الأقل من الجوانب الرئيسية للسياسات إلى النُهُج السلوكية.
- نشر الوعي حول النُهُج السلوكية في أنحاء الوايت هول (الحكومة البريطانية).
- تحقيق عوائد لا تقل عن عشرة أضعاف تكلفة الوحدة الناشئة.

وإذا فشلنا في تحقيق هذه الأهداف، ذكرنا بكل وضوح أن فريق الرؤى السلوكية (BIT) سيتوقف تماماً في الذكرى السنوية الثانية لانطلاقته. كان القرار بوضع إيقاف الفريق بعد سنتين هو الخيار الافتراضي الابتدائي، مبنيٌ على خبرتي الخاصة مع الحكومة، إضافة إلى الرغبة في خلق شعور بالإلحاح والزخم. ولقد شهدتُ الكثير من الوحدات التي أنشأتها الحكومات السابقة تفشل في تحقيق أهدافها، إلا أنها بقيت مترنحة في مكانها لعدم وجود من يوقف عملها. سيكون لدينا بهذه الطريقة هدف واضح ومحدد المدة. كما أنها ستمكننا من العيش وفقاً لمبادئنا التي نسعى لها؛ فنحن بهذه الخطوة تحولنا بفعالية عن الخيار الافتراضي المعتاد للفرق الحكومية إلى حالة مؤقتة، حيث يجب على الحكومة أن تفعل قرار استمرارنا، وهذا عائد إلى رئيس الوزراء والأمين العام لمجلس الوزراء (للمزيد من التفاصيل حول القيم أو الخيارات الافتراضية انظر الفصل ٣). في حال لم ينجح الفريق، كنت سأعود للعمل في "معهد الحكومة" وسيكون قد مر زمن كاف قبل الانتخابات لتتلاشى ذكرى فريق الرؤى السلوكية (BIT) وينساها الناخبون والمعلقون السياسيون.

مرحلة التعيينات في الفريق مع غروب شمس ذلك اليوم تشعرك حقيقة وكأنها مشهد سينمائي من فيلم "الدزينة القذرة"؛ استقطاب مجموعة من المقاتلين المخضرمين لديهم مجموعة غير عادية من المواهب وشعارهم: "لا شيء لدينا لنخسره"، ثم طلب منهم القيام بمهمة يرجح الأغلبية فشلها، وعلى الرغم من أن أعضاء فريقنا لم يسقطوا في الواقع خلف خطوط العدو ولم تطلق النيران تجاههم، إلا أنهم سيشعرون كذلك من حين لآخر. لحسن الحظ، لدى الخدمة المدنية البريطانية العديد من الشباب الموهوبين خاصة في الوحدة الإستراتيجية لرئيس الوزراء القديمة، ولكن معدل الدوران الوظيفي المرتفع كان

يثـير القلق قليلاً لمشروع مدته سـنتان، ومرتبـط ارتباطاً وثيقاً بالرقـم ١٠ (مكتب رئيس الوزراء). اللافت في الأمر وهي شـهادة جدارة بحق الفريق، أن العديد من المعيّنين الأوائل كانوا لا يزالون يعملون في الفريق بعد مرور خمس سـنوات، من بينهم محلل السياسـات المتألـق والمفعم بالحيويـة روري غالاغر، القادم للفريق من الوحدة الإسـتراتيجية لرئيس الوزراء (PMSU) ويحمل شـهادة الدكتوراه من جامعة كامبريدج، وحالياً يقود أعمالنا في أسـتراليا وسنغافورة، ومنهم أيضاً سـام نجوين، وهو ثاني شخص تم تعيينه في الفريق على الإطلاق، شـاب اقتصادي موهوب قدم من وزارة الداخليـة البريطانية، وحالياً يقود عملنا فيما يتعلق بشـؤون التوظيف والنمو. وتُعـزى النجاحات التي توالت بعد ذلك إلى جهود أولئك المعيّنين الأوائل في الفريق(٨).

تغير بعض أعضاء الفريق لاحقاً مع تطور الأساليب والتركيز المبكر. فبحلول شهر نوفمبر مـن عام ٢٠١٠م، انتقـل نائب المدير الأسـاسي إلى موقع آخر، وحلّ محله أوين سـيرفس نائب مدير الوحدة الإستراتيجية (PMSU)، والذي يمتلك خلفية في السياسات الإستراتيجية، وحاصـل على درجة جامعية في العلـوم الاجتماعية من جامعة كامبريـدج. هذه الوضعية قدمت درسـاً هاماً ومبكراً لفريق الرؤى السـلوكية (BIT) وللفرق المشـابهة التي قد تتبع نهجهـا. من الأهمية بمكان انتقاء المزيج المناسـب من المهـارات والموظفين. فبتواجد أوين معنـا، شرعنا في انتقاء وصقل فريق من شـأنه أن يمكننا من إدخال نـوع جديد من النُهُج إلى السياسـات. كنا بحاجة إلى فريق يعرف المؤلفات والأدبيات السلوكية، وقادر على توزيع الأسـاليب القوية ضمن فئـات لمعرفة "ما الذي يجدي نفعاً" منهـا، ومن يعرفون طريقهم بـين كل تلك التعقيدات السياسـية والإدارية للحكومة. على سـبيل المثال، اسـتقطبنا لورا هاينـز الحاصلة عـلى درجة الدكتوراه من جامعة كامبريدج على سـبيل الإعارة من مكتب التدقيق الوطني (NAO)، وبعد ذلك الرائع مايكل سـاندرز من جامعة بريسـتول، انضم لاحقاً لجامعة هارفارد، لقيادة عمليات البحوث والتقييم والتحليل لدينا. أما مارين أشفورد وهي عضوة أخرى في الفريق فسـتواصل التعامل مع الشركات وقطاع الأعمال؛ للعمل على نشر نهج فريق الرؤى السلوكية الابتكاري، من خلال وحدة شقيقة أنشأناها تحت مسمى: "فريق شراكات مكتب مجلس الوزراء"، والذي لايزال يعمل حتى وقتنا الحاضر.



الشكل(٧)

صورة جماعية لفريق الرؤى السلوكية في فناء مبنى وزارة الخزينة في أوائل عام ٢٠١٤م. بحلول ذلك الوقت، نما عدد أعضاء الفريق ليصل إلى حدود ١٨ شخصاً، أو ما يكافئ حوالي ١٤,٥ بدوام كامل. الطفل الموجود في الصف الأول هو ابن فيليسيتي ألقيت، وهي تتولى شؤون الأسواق الاستهلاكية في الفريق ,ولم ينخرط الطفل في أي تجارب سلوكية على حد علمي. عضو الفريق روي غالاغر لم يظهر في الصورة؛ لأنه كان معاراً لمساعدة حكومة سنغافورة وولاية نيو ساوث ويلز في أستراليا على تطبيق النهج السلوكي

كما أن إنشـاء الحكومة لفريق مـوازٍ ينصبُّ تركيزه بوضوح على تخفيـف وإلغاء القيود التنظيمية بشـكل عام تحت مسمى: "فريق تحدي الروتين" ساعدنا في عملنا. فمع قيام فريق تحدي الروتين بسـبر أغوار ما يربو عـلى ٢٠٠٠٠ من القواعد واللوائـح التنظيمية التاريخية، تمكن فريق الرؤى السـلوكية من التركيز على الجوانـب التي يمكننا أن نضيف فيها قيمة أكبر. يمكن لفريق تحدي الروتين الاتصال بنا عند الحاجة، ولقد كنت معهم في جلسة "قاعة النجوم" الخاصة بإلغاء القيود التنظيمية؛ للنظر في الجوانب التي يمكن أن تساعد فيها الحلول السلوكية.

بالعــودة إلى شــهر يوليو من عام ٢٠١٠م، عندما كان لا يــزال الكثير مما أوردناه آنفاً في مجاهل المستقبل، كان فريق الرؤى السلوكية أو وحدة الحفز كما سماها الجميع لاحقاً، هو الأول مــن نوعه في العالم الذي يطبق العلوم الســلوكية بطريقة منهجية على مجموعة من السياســات في قلب الحكومة. كان فريق الرؤى الســلوكية يحظى بتأييد ودعم المستشارين السياسيين الرئيسيين المحيطين برئيس الوزراء ونائبه، ومن غوس أودونيل أكبر موظف مدني في بريطانيا، كما يحظى بالمشــورة الحكيمة من ريتشــارد ثالر، فضلاً عن الشعور والتمنيات الطيبــة التي أبداها عدد قليل من الأكاديميين الآخريــن. ولكن في المقابل اصطف -أو على الأقل لم يكترث أو غير مدرك أو متشــكك- ضد الفريق البرلمان المكون من ٧٠٠٠٠ موظف مدني في الحكومة البريطانية، وكذلك ٤٥٠٠٠٠ موظف مدني في جميع أنحاء المملكة المتحدة، وخمســة ملايين موظف حكومي، وبالطبع وســائل الإعلام وعامة الشعب. عوداً إلى تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، نجد أن السياســات المســتنيرة ســلوكياً وبفضل مهارات السيد كاس، تم تبنيها بهدوء وتوسيع نطاقها بشكل متدرج ومتزايد. ولكن حتى هناك، ما برحت فكرة تطبيق الاقتصاديات الســلوكية على السياســات تواجه علانيةً بعض الآراء السياســية الوقحة. إن تطبيق نموذج أفضل للسلوك البشري على السياسات فكرة لطيفة للغاية، إلا أن بطون الكتب التاريخية مليئة بالأفكار اللطيفة التي لم تنجح أو لم يُعمل بها.

كثيراً ما نُســأل من قبل الحكومات والمنظمات الأخرى، العديد منها نقدم لها النصح والمشــورة في الوقت الحالي، حول المكونات الرئيسية لإنشاء وحدة حفز فاعلة أو ما شابه ذلك، فلخصناها لهم وفقاً للحروف الاستهلالية لكلمة تفاح باللغة الإنجليزية (apples):

الدعم الإداري Administrative support: احرص على أن يكون لديك مؤيد وداعم رفيع المستوى من "داخل المنظومة". بالنســبة لنــا، كان من الضروري أن نحظى بدعم أمين عــام مجلس الوزراء، وهو أكــبر موظف مدني في المملكة المتحدة، والذي وافق شــخصياً على ترأس المجلس التوجيهي لفريق الرؤى الســلوكية. وكانت هذه إشــارة ذات مدلول قوي لباقي الحكومة، وأعطتنا نفوذاً قوياً عندما كنا في أمس الحاجة إليه.

الدعم الســياسي Political support: الحكومات المتعاقبة هي أيضاً بمثابة مشاريع سياسية. وما وجدناه من اهتمام ودعم كبيرين من رئيس الوزراء ونائب رئيس الوزراء ومساعديهم المقربين، يُعزى له الفضل الأكبر في تسهيل انطلاقة فريق الرؤى السلوكية في عام ٢٠١٠م. أنت تحتاج على أقل تقدير إلى التفكير في طريقة تَوافُق النُهُج السلوكية مع الرواية السياسية التي تتبناها الحكومة، ومع قدراتها - ومع عموم الناس.

النــاس People: إن الحصول عــلى المزيج الصحيح من الخبرات والمهــارات أمر في غاية الأهمية. فأنت بحاجة إلى خبرات في ذات المجال (انظر أدناه)، ولكن وبذات القدر من الأهمية تحتاج إلى وجود أشــخاص خاضوا تجارب متمرســة مع الحكومة والمنظمات الكبيرة، وإلى علاقات شــخصية مع أولئك الذين سوف تحتاج إلى وقوفهم بجانبك كحلفاء.

الموقع Location: كما في الحياة عموماً لتنجح يجب أن تكون في المكان المناســب والوقت المناسب، كذلــك في الحكومــة ولكن بقدر أكبر. لا تعتمد على الحظ أبداً، فهنــاك أماكن معينة يصطدم فيها الناس ببعضهم بانتظام، وتعقد في تلك اللقاءات الكثير من الأعمال والصفقات بدون ســابق ترتيب. في المملكة المتحدة هذه الأماكن تشــمل ردهات مبنى رئاســة الحكومة رقم ١٠، ومبنى البرلمان والشــوارع المحيطة بمبنــى الحكومــة الوايت هول. اختر موقعاً قريباً لا يبعد عن المكاتب الفاخرة (المقرات الكبرى) بأكثر من ٢٠ دقيقة.

التجريب Experimentation: عليك تبني الأساليب التجريبية، فستحتاج إلى أن تثبت للمشككين بأن النهج الجديد الذي تتبعه ناجح، كما تحتاج إلى قياس مدى التأثير الذي يتركه. ولكن الأكثر أهمية من ذلك كله، عليك اتباع منطق الاختبار والتعلم والتكيف؛ فالعلوم الســلوكية مناســبة بشــكل جيد للنُهُج التجريبية، ولكن استجابات وردود أفعال البشر معقدة، ويصعب التنبؤ بها تماماً.

المعرفــة Scholarship: كُن على معرفة بالمؤلفات والأدبيات الســلوكية وبتفاصيل التحديات التي تتعامل معها. وبما أن الجميع لديه إلمام ولو بسيط بعلم النفس، فأنت بحاجة إلى فريق يعرف حقاً ما الذي يتحدث عنه، ويكون على اطلاع متصل بأحدث الأفكار والنتائج. حدِّد الخبراء الأكاديميين المحليين ذوي الصلة، وشكِّل فريقاً استشارياً من أولئك الخبراء.

الشكل(٨)

المكونات الأساسية لإنشاء وحدة حفز فاعلة – التفاح (apples)

الباب الثاني


۸۲

تغيير العالم بحفزة بين حين وآخر:

في البيئـــة الحكوميـــة كما هو الحال في الحياة عموماً، يجب أن تمشي أولاً قبل أن تتمكن مـــن الهرولة والانطلاق. وقد أنشـــئ فريق الرؤى الســـلوكية (BIT) لغـــرض إحداث فارق ملموس، وفي حال نجاحهم في هذا الهدف، يقوم الفريق في نهاية المطاف بتحويل السياسات والممارسات القائمة في مجموعة مختارة من الأقسام والمجالات إلى النهج السلوكي. من الجيد القول بأنك تعتزم تغيير طريقة عمل شيء ما، أو تغيير كيفية سير العمل في إحدى الوزارات أو الشركات التجارية، ولكن قولك هذا أو نيتك الحسنة التي أفصحت عنها، ليست بالضرورة إستراتيجية جيدة تقنع من يتولون إدارة العمل على أرض الواقع.

لدى الوزارات الحكومية الكبيرة والمؤسسات التجارية الكبرى الكثير والكثير من التشعبات والتفريعات المتحركة. وليس بالأمر الهين على الإطلاق أن تخبر رئيســـاً لوزارة حكومية كبرى أو لمنظمـــة كبيرة، برغبتك في إجراء بعض التغييرات في الطريقة التي يديرون بها عملياتهم. لنأخـــذ على ســـبيل المثال رئيســـاً لمصلحة الضرائب في بلد متوســـط الحجم، ســـيكون لديه موظفـــون تتراوح أعدادهـــم من ٥٠٠٠٠-١٠٠٠٠٠ موظف، وهو مســـؤول عن جمع مئات المليـــارات من الجنيهات كإيرادات تعتمد عليها كل الوزارات الأخرى في الحكومة. فما يبدو لك بأنه لا يعدو عن كونه "قليلاً" من التغييرات الإبداعية، يعدّ بالنسبة لأولئك الذين أمضوا سنوات عمرهم في الحرص على اســـتمرار دوران عجلة عملهم وصيانتها أمراً بالغ الخطورة، أشبه ما يكون بإلقاء الحصى في تروس آلتهم الكبيرة. هم يعرفون حق المعرفة أن الدعم الذي يمدك به رعاتك من كبار المسؤولين السياسيين سيتبخر، في حال أدت التغييرات التي تحدثها إلى ســـير العمل على نحو خاطئ، أو إلى عـــدم تحصيل الضرائب، أو ارتكابك للأخطاء. وعلى الأرجح هم من سيتحملون عناء إصلاح ما تكسر.

بأخذ جميع هذه الاعتبارات في الحســـبان، بدأ فريق الرؤى الســـلوكية وبشكل مقصود العمـــل على إجراء تغييرات صغيرة ومتواضعة نســـبياً. ســـعينا أن تكـــون هذه التغييرات في الرســـائل الموجهة ووسائل الاتصال مع الجمهور؛ لاختبار ما إذا كانت هذه البدائل المستنيرة سلوكياً ستنجح بشكل أفضل من السابق، مع إدخال النهج السلوكي إليها أم لا، وإن لم تحقق المرجو منها فســـنتجه للعمل على عمليات التغيير الداخـــلي في الحكومة، مثل التزام رئيس الوزراء بتخفيض استخدام الطاقة في الوزارات والدوائر الحكومية.

في أيامــه الأولى، اســتند فريــق الــرؤى الســلوكية وبشــدة عــلى إطار مايندســبيس "MINDSPACE" للتأثيرات الرئيســية ليساعده في توجيه عمله، ولإيصال الندوات وورش العمــل الكثيرة التي عقدهــا الفريق إلى كبرى الدوائر الحكومية، من أجل نشر الوعي حول هذا النهج الســلوكي وقدراته. كان بناء القدرات هذا مهم لتوســيع الدعم للنهج، ولتحديد الفرص والأفكار القابلة لإجراء التدخلات عليها داخل الوزارات الحكومية، وكذا لبناء قدراتهم الخاصة على اســتخدام النُهُج لأنفســهم داخل إداراتهم. ولكن بعد مرور الســنة الأولى أو نحوهــا وما تخللها من معارك متصلبــة لتطبيق النهج والكثير من ورش العمل والمحادثات، طورنا إطار عمل مبســطٌ أكثر للاســتخدام اليومي. وســيكون هو إطار العمل المعمول به لتنظيــم هذا الباب من الكتاب، والذي نأمل أن يســاعدك كقارئ على تذكر واســتخدام ما تعلمته بطريقة أكثر سهولة.

الظهور الأول لإطار العمل المبســط كان في سلســلة من الندوات والحلقات الدراســية التي أقيمــت عام ٢٠١١م في جامعة هارفارد وفي منطقة الســاحل الشرقي (East Coast) للولايات المتحدة، وكنوع من التقدير البسيط لذلك المكان، أصبح إطار العمل الجديد يُعرف باســم إطار إيســت (EAST)، تماماً مثل إطار مايندسبيس. وحتى يسهل تذكر إطار إيست (EAST) تم عزوه لأوائل الحروف الاســتهلالية لعدة كلمات، فإذا أردت الحث على سلوك ما، عليك التفكير في جعله:

- سهلاً Easy.
- جذاباً Attract.
- اجتماعياً Social.
- حَسن التوقيت Timely.

لا يغطي إطار إيســت (EAST) الفروق الدقيقة للأدبيات الســلوكية كافة، ولكنه يوفر نقطة انطلاق جيدة. يقضي أعضاء فريق الرؤى السلوكية الكثير من الوقت في قراءة أحدث البحوث الأكاديمية ودراســة المؤلفات والأدبيات، وتوصلــوا إلى أن أطر عمل من قبيل إطار إيســت (EAST) يمكّن من الانخراط السريع في المشــكلات الناتجة حديثاً للتعامل معها –

وهو نوع من القائمة المرجعية العقلية التي يمكن إجراءها سريعاً؛ للتمكن من تحديد بعض الأفكار البسيطة لتجربتها مبكراً.

تكشف دراسة السلوك البشري أن العديد من قدراتنا كبشر تعتمد على الاختصارات العقلية أو الاستدلالات. إنها تجعلك أيضاً تكن الاحترام لتلك الاستدلالات. إيست (EAST) أحد هذه الاستدلالات العقلية، وكغيره من الاستدلالات سيغيب عنه بعض الجوانب، إلا أنه سيساعدك في اختصار الوقت والجهد.

الفصل الثالث

سهل:

جون شــاب في أواخر العشرينات من عمره. أنجز دراسته بالشكل اللائق ولديه وظيفة يحبها. ترقّى بسرعة في العمل إلى أن وصل إلى منصب مســاعد مدير. يقدم صاحب العمل وهــو تاجر تجزئة كبير مزايا جيدة براتب تقاعــدي كبير. وهو يتذكر تفاصيل انضمامه أول مرة لمعاشات التقاعد، والندوة التي أقاموها للموظفين في العام السابق بهذا الشأن. حسب الاتفاق مقابل كل جنيه يضعه جون في معاشــات التقاعد يضع صاحب العمل جنيهاً مثله، وتضيــف الحكومــة مبلغاً إضافياً على الإجمالي. كان الأمر مغريــاً ولا يحتاج إلى تفكير وهو يعرف ذلك جيداً. المشكلة الوحيدة أن جون لم يوقع فعلياً.

كســائر البشر يعلم جون بأنه يتوجب عليه البدء بالادخار لمعاشــه التقاعدي، وهو أمر يرغب فيه بشــدة. لقد رأى وعايش كيف عانى أجداده من شــح المال. وبالرغم من مزاح واحد أو اثنين من زملائه بعبارات مثل "تمتع بالمال ما دمت شــاباً"، إلا أنه يعلم علم اليقين بأن ادخار القليل من المال الآن ســيكون له عظيم الأثر مستقبلاً. ولكن من ناحية أخرى مر به بعض العناء ويتطلب بعض المعاملات الرســمية والوثائق، ولم يشــعر بوجوب القيام به فوراً. فلا يزال هناك متســع من الوقت وسنين طويلة تفصله عن التقاعد. كان عقله الباطن ينظر للأمر كشيء يمكن القيام به في المســتقبل. وظل يفكر "نعم، ســأقوم بذلك في الغد، أو ربما في الأسبوع القادم"، فهذا الأسبوع كان مزدحماً بعض الشيء، وهكذا.

حدث شيء ما في عام ٢٠١٢م، حيث كتب له رب عمله خطاباً يقول فيه: نتيجة للتغيير الطفيف الذي أُدخل على قانون معاشات التقاعد، فإننا مضطرون لإلحاقك تلقائياً في برنامج معاشات التقاعد، المقدم من الشركة إلا إذا أشرت بخلاف ذلك. الأمر سهل ومبسط، إذا كان لا يرغب في الانضمام للبرنامج في الوقت الحاضر كان عليه فقط أن يطلب خلال شــهر ترك البرنامج، وسيتلقى إشعاراً آخر للالتحاق في غضون عامين. ما حدث هو أن "الوضع الافتراضي default" قُلبَ؛ من الوضع السابق الذي يتعين فيه على جون تنشيط خيار الانضمام "تمكين"

(opt in) إن أراد الدخول في برنامج معاشات التقاعد، إلى وضع ينضم فيه جون تلقائياً إلى برنامج معاشات التقاعد المقدم من الشركة وإن أراد الانسحاب ينشط الخيار "تعطيل" (opt out). قرأ جون الخطاب، وأجرى محادثةً قصيرةً حول الترتيبات الجديدة، أحس بعدها بنوع من الارتياح، فلم يتوجب عليه فعل أي شيء للانضمام، وانتهت ترتيبات انضمامه تلقائياً.

لم يكن جون وحده، ففي غضون ستة أشهر من التغيير، بدأ أكثر من مليون مدخر جديد في الانضمام لبرامج معاشــات التقاعد، وهذا فقط في الــشركات الكبيرة في المملكة المتحدة. وباختصــار اختــار أكثر من ٩٠٪ من الموظفين المؤهلين عدم الانســحاب مــن البرنامج. كما ارتفعت نســبة المدخرين لمعاشــاتهم التقاعدية من العاملين في كبرى الشركات من٦٠٪ أو تزيد قليــلاً -حيث كانت تراوح لعقود- إلى أكثر من٨٠٪ (نزلت النســبة المئوية الإجمالية بسبب أولئك الذين لم يكونوا مؤهلين على الفور للحصول على المعاش التقاعدي، كالعاملين المتواجديــن في إجازات طويلة). بحلول تباشــير عام ٢٠١٥م، أدى هذا التغيير البســيط في الوضــع الافــتراضي إلى ادخار أكثر من خمســة ملايــين موظف إضــافي في المملكة المتحدة لمعاشاتهم التقاعدية(١).

قوة الحفزة البسيطة - تغيير الوضع الافتراضي "default":

النتيجــة المذهلة التي اســتعرضناها آنفاً تُنبئك عن قوة مجرد "حفزة" بســيطة لتغيير الســلوك، وكيف تغلبت على مشكلة سياســات تجرّع هزيمتها أجيال من صناع السياسات. فعلى مدى أكثر من نصف قرن، كافح صناع السياسات على جانبي المحيط الأطلسي من أجل حل مســألة: كيف يمكن إقناع المزيد من الناس بالادخار لمعاشات التقاعد؟ وعلى الرغم من أن الإعانات المالية التي تقدمها الحكومات لبرامج معاشــات التقاعد تصل إلى عدة مليارات - أكثر من ٢٠ مليار جنيه إسترليني (٣٠ مليار دولار) سنوياً في المملكة المتحدة و١٠٠ مليار دولار في الولايــات المتحدة الأمريكية - إلا أن ملايين الناس كما يبدو يفضلون عدم الادخار. كان الأمر محيراً مما دفع العديد من الخبراء إلى الاســتنتاج بأن هناك شيئا عميقاً في الثقافة الأنجلو-سكسونية ضد الادخار، نحن في هذين البلدين نفضل فقط أن نعيش يومنا وننفق المال في الحاضر(٢).

عــلى مدى عقود من الزمن، كانت الأداة الرئيســية التي وُظفت في البلدين على جانبي المحيط الأطلسي من أجل تشــجيع الناس على الادخار، هي اســتخدام الإعفاءات الضريبية السـخية والإعانــات الماليــة الحكومية. ومع ذلك، اســتمر الكثير من النــاس كما قال أحد الاقتصاديــين البارزين في: "ترك المال على الطاولة"(٣). وكشــف تحليل حديث أجراه الخبير الاقتصادي من جامعة هارفارد (راج شيتي) مقدار التكاليف غير الفعالة لمثل هذه الإعانات الضريبية. اســتخدم شيتي في تحليله بيانات أوروبية، أظهرت أن كل دولار واحد من أموال دافعي الضرائب تضخه الحكومة، كإعانات لتشجيع الناس على مزيد من الادخار لمعاشاتهم التقاعدية أدى إلى زيادة شحيحة للغاية في ادخار الموظفين، مقدارها سنت واحد فقط (٣). كان التأثير الرئيسي لهذه الإعانات الضخمة لا يعدو مجرد تشجيع أقلية صغيرة –ربما ١٥٪– من المدخرين الحذقين على نقل اســتثماراتهم السابقة إلى أكثر برامج الضرائب فاعلية. وفي المقابــل، ثبت أن تغيير الوضع الافــتراضي إلى "تعطيل" التي يختارها المدخرون عند رغبتهم الانســحاب من الانضمام التلقائي للبرنامج، أدى بين عشــية وضحاهــا إلى زيادات كبيرة في الادخار، وانخفاض بسيط جداً للادخار في أماكن أخرى.

كــما أن تغيــير الوضع الافتراضي تفوَّق وبســهولة عــلى "التثقيف المــالي". فقد أظهرت مجموعة واسعة من الدراسات أجراها ديفيد لايبسون وشلومو بينارتزي وغيرهما من خبراء الاقتصاد السلوكي، أن التثقيف المالي – رغم أن المنتمين للقطاع المالي وبعض السياسيين كثيراً ما ينادون به – له تأثيرات متواضعة جداً. وأظهرت هذه الدراســات بأن نشاطات التثقيف المالي كالندوات المعنيّة بالادخار مثلاً، ولَّدت شــعوراً لدى المشــاركين بزيادة معرفتهم حول الادخــار، وأنهم يعتزمــون ادخار المزيد. ومع ذلك، فإن هذا التحفيز لنوايا المشــاركين على ادخار المزيد، قد فشــلت ترجمته بشــكل عام إلى زيادات فعلية في المدخرات. مقابل ذلك، تغيــير الوضع الافتراضي – حيث إن الانضمام التلقائي وإتاحة الخيار للناس بالانســحاب من برامج الادخار في المســتقبل، بدلاً من إتاحة خيــار الانضمام لمن أراد –كان له تأثيرات كبيرة على سلوكيات الادخار على المدى المتوسط إلى الطويل.

ومــع ذلك، هل هذا مــا يريده الناس حقاً؟ هــل نحكم بذلك لمجــرد أن تغيير الوضع الافتراضي قد نجح. شعر صناع السياسات على جانبي المحيط الأطلسي بقلق كبير، من أن أناساً

كثر سـيعترضون على فكرة تسجيلهم تلقائياً في برامج معاشات التقاعد. "ليس الأمر كذلك" يجيب ديفيد لايبسـون، أسـتاذ الاقتصاد في جامعة هارفارد وواحد من تلك السلالة النادرة من الاقتصاديين الأكاديميين، الذين يتميزون بذكاء متفرد، ولكنهم أيضاً مفهومون ومنطقيون بالنسـبة للبقية، ويكمل: "إنه يحظى بشعبية واسعة؛ حيث تشير بيانات لاستطلاع الرأي في الولايات المتحدة إلى أن ٩ من كل ١٠ موظفين ممن عايشـوا التغير الجديد لبرامج معاشات التقاعـد، يدعمون التغيـيرات في الوضع الافتراضي لخطة التقاعـد (401k). بل حتى ضمن الأقليـة الصغيرة ممن فعلوا خيار (تعطيل) ومارسـوا حقهم في الانسـحاب بعد انضمامهم تلقائياً، فإن ما يزيد على ٧ من كل ١٠ منهم لا يزالون يعتقدون بأن ضبط القيمة الافتراضية على (تعطيل) أفضل من الخيار (تمكين)"(٤).

فضـلاً عن كونه فعالاً للغايـة، فإن تغيير الوضع الافتراضي بحيـث ينضم المدخرون إلى البرنامج تلقائياً، يثبت أن باسـتطاعتنا في كثير من الأحيان تحقيق أفضل النتائج، من خلال التسهيل على الناس لفعل أمور يودون فعلاً القيام بها، لو كانت مبسطة وأكثر وضوحاً.

إذا رغبت في حث الآخرين على فعل شيء، اجعله سهلاً:

أصبـح هـذا القول من أقوال ريتشـارد ثالر المفضلـة. فالتعامل مع الوزيـر تلو الآخر، والتحدي في السياسـات يعقبه مباشرة تحدٍ آخر، كان لا بد عاجلاً أم آجلاً - عادة عاجلاً - أن يحضرك شـعارٌ تردده. إنك إن أردت من أحدٍ أن يفعل شيئاً - كدفع الضرائب، أو إعادة التدوير، أو تعيين موظفين إضافيين - فأفضل شيءٍ تفعله كبداية هو أن "تجعله سهلاً".

إنه مبدأ بسـيط جداً وشـديد الوضوح، ولا يتطلب بتاتاً حتى مجـرد ذكره. ومع ذلك، كانت الحكومات والباحثون في شتى أنحاء العالم بطيئين في إدراك أهمية هذا المبدأ السلوكي الأساسي.

في الاقتصـاد هنـاك عبارة توضح هذا المفهوم البسـيط ألا وهـي: "تكاليف الاحتكاك" (friction costs). هذه العبارة المسـتعارة من الفيزياء تسـاعد على تفسـير لماذا النماذج "المثالية" أحياناً قد ينبثق عنها توقعات متعارضة مع مشاهدات العالم الحقيقي الفوضوي. بالنسـبة لمن درس الفيزياء فكلمات "حساب، وتجاهل الآثار الاحتكاكية ..." مألوفة لديهم

للتبسيط. وقد انتشر في أوساط الاقتصاديين تبسيط مماثل لجعل العالم أكثر طواعية للنماذج الرياضية الرائعة.

ولكن في حقيقة الأمور وفي العالم الواقعي للناس وفي البيروقراطية المعاشة، الاحتكاك مسألة مهمة جداً. فمثلما يحدث عند دفع جسم ذي ثقل (حقيقي) عبر طاولة (حقيقية)، فسرعان ما تتوقف نتيجة الاحتكاك، كذلك الدافع البشري للقيام بشيء سرعان ما يكبح ويتوقف عندما يواجه العناء والمشقة. بالتالي فإن جون - الشخصية المذكورة في افتتاحية هذا الفصل - كان ينوي حقاً البدء بالادخار، وأن يكسب "المال على الطاولة"، ولكنه فقط لم يستطع الوصول إليه؛ لأنه يتطلب جهداً وأعمالاً ورقية مملة، وكان أقل جاذبية وإلحاحاً بالنظر إلى الأمور الأخرى التي يمكنه فعلها في الساعات القادمة أو اليوم التالي. إن تكاليف الاحتكاك ليست قضية هامشية، بل على العكس غالباً ما تشكل كل الفرق بين حدوث الأشياء من عدمها، سواءً تمثل الاحتكاك في حجر يتدحرج من منحدر هل يكمل أم يتوقف، أو تمثل في نجاح سياسات من فشلها.

من سرقة الدراجات النارية إلى الانتحار - قوة "الاحتكاك" (friction):

في عام ١٩٨٠م، سنت جمهورية ألمانيا الاتحادية (ألمانيا الغربية) غرامات فورية على سائقي الدراجات النارية الذين لا يرتدون الخوذات. كان الدافع الأساسي من وراء ذلك هو الحد من إصابات الرأس، ولكن كان لها تأثير غير متوقع ودراماتيكي (مفاجئ) في جانب مختلف كليةً، ألا وهو السرقات؛ ففي أعقاب التغيير، انخفضت سرقات الدراجات النارية بنسبة ٦٠ في المائة واستمرت كذلك(٥).

قد تظن أن الشخص الذي يعتزم سرقة دراجة لن يأبه كثيراً بهذا التغيير في القانون، فكل ما عليه أن يتذكر إحضار خوذة معه أو سرقتها أيضاً. ولكن يبدو أن معظم المجرمين لم يفعلوا ذلك، فقد شكلت لهم عناءً وأعباءً إضافية تتطلب التروي وإعادة النظر، لا سيما أن راكبي الدراجات يحملون خوذاتهم معهم في الغالب بدلاً من تركها على الدراجة. وباختصار، نتج عن سن قانون لبس الخوذة "احتكاك" وعواقب وخيمة كبحت من يقوم بسرقة الدراجات النارية.

أجرى بات مايهو وزملاؤه الباحثون في علم الجريمة -الذين درسوا التأثير السابق- تقصياً حول ما إذا تحول اللصوص ببساطة إلى انتهاج أشكال أخرى من الجريمة. نعم، فقد وجدوا أدلة على حدوث ارتفاعات طفيفة في سرقة السيارات والدراجات الهوائية، ولكنها لا تكاد تذكر، مقارنةً بالانخفاض في سرقات الدراجات النارية الذي بلغ ١٠٠,٠٠٠دراجة. لم تكن تلك الظاهرة ألمانية خاصة؛ فقد وثّق مايهو وزملاؤه انخفاضات مماثلة في أماكن أخرى. وشهدت ولاية تكساس انخفاضاً بنسبة ٤٤ في المائة في سرقات الدراجات النارية في الفترة من ١٩٨٨م إلى ١٩٩٠م بعد اشتراط ارتداء الخوذ، كما شهدت بريطانيا وهولندا في السبعينيات (1970s) انخفاضات مماثلة في السرقات، بلغت نحو الثلث أو أكثر بعد تغيير القوانين لتلزم الراكبين بارتداء الخوذ(٦).

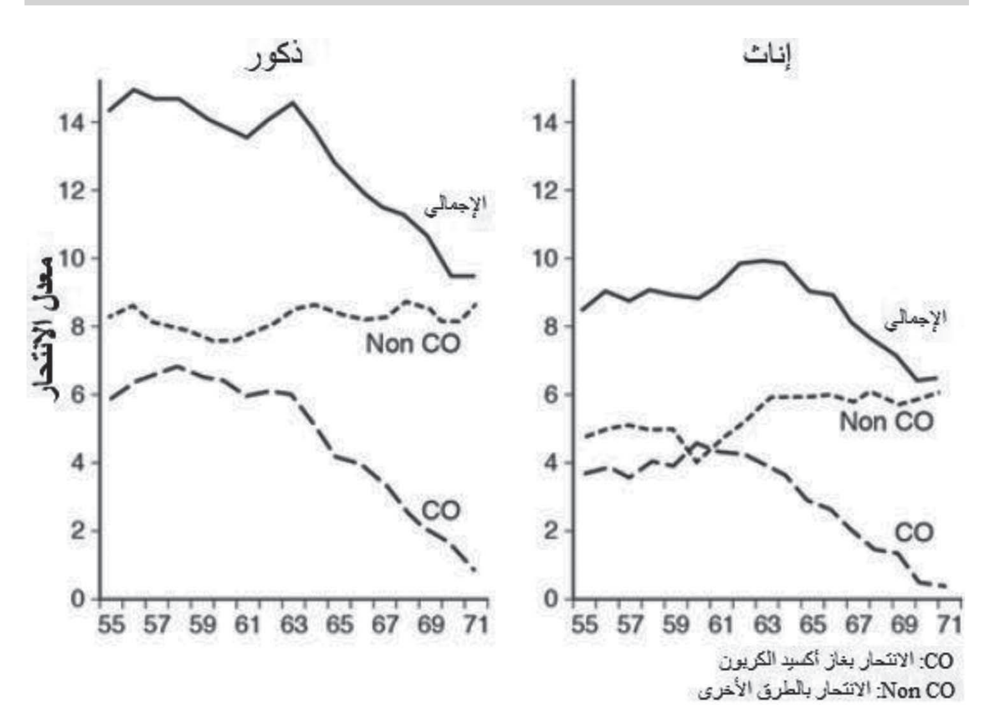
لا يقتصر التأثير الكبير للاحتكاك -أو العناء- على اللصوص المحتملين، أو المدخرين المحتملين للمعاش التقاعدي كما رأينا في بداية الفصل. لدى البشر نزعةٌ متأصلة لأخذ الطريق الأقل قدراً من المقاومة، سواء عند أخذ الطريق الأقصر عبر الحديقة، أو عند اتخاذ القرار لما ستشاهده على التلفاز، أو حتى ماذا ستتناول من طعام. حاول أن تضع طبقاً من الفواكه المتنوعة في المكتب، أو حتى في المنزل، ثم انظر في نهاية اليوم ما الذي تبقى. سيكون البرتقال هو الاحتمال الأرجح، فقط لوجود بعض العناء في تناوله مقارنة بالتفاح، والأسهل منهما سيد الراحة الموز.

حتى القرارات الأكثر خطورة في الحياة تتأثر بالاحتكاك. يمكنك أن تدرك ببداهة وتتفهم لماذا يُترك البرتقال في وعاء الفاكهة، بل حتى لماذا لا يبادر العمال أبداً للتسجيل في المعاش التقاعدي عالي القيمة بسبب الانزعاج من ملء الاستمارات. ولكن ماذا عن آخر قرار قد يتخذه المرء: ماذا لو قررت إنهاء حياتك؟

في أوائل الستينيات (1960s) بدأت معدلات الانتحار في انجلترا وويلز بالانخفاض. كان تقلب المعدلات من سنة لأخرى أمراً مألوفاً، لذا فأول انخفاض كبير لم يلاحظه أحد. ولكن بدءاً من عام ١٩٦٣م انخفض معدل الانتحار بين الرجال والنساء على مدى سبع سنوات متتالية. لقد انخفض معدل الانتحار بحوالي ٣٠ في المائة في أقل من عقد من الزمن. هل كان ذلك نتاج تفشي علاقات الحب غير المقيدة بالزواج؟ ولكن إذا كان الأمر كذلك، لماذا لم نشهد مثل هذا الانخفاض في بلدان أخرى خلال نفس الفترة؟ ما الذي حدث؟

جاء الجواب عندما قام الباحثون بتقسيم الانخفاضات حسب طريقة الانتحار(٧). تبين أن انخفاض معدلات الانتحار كان في نوع معين من طرق الانتحار: التسمم بأول أوكسيد الكربون. حتى بدايات الستينيات (1960s) في بريطانيا، كان أحد أكثر الطرق شيوعاً في الانتحار هو: "وضع الرأس داخل الفرن" والغاز مفتوح، عندما تضع رأسك داخل الفرن فإن أول أكسيد الكربون المنبعث من الغاز سيتسبب في قتلك بهدوء. ولكن في أوائل الستينيات بدأت تتغير مصادر الغاز في الأفران المنزلية بعد اكتشاف غاز بحر الشمال قبالة سواحل بريطانيا، وخلافاً للغاز السابق المشتق من الفحم، فإن "الغاز الطبيعي" الجديد المستخرج من بحر الشمال يحوي مستويات لأول أكسيد الكربون أقل بكثير. وعند وضع رأسك داخل الفرن بوجود غاز بحر الشمال الجديد والذي لا يختلف ظاهرياً (ليس لأول أكسيد الكربون رائحة) فمن الممكن أن تصاب بصداع – وربما تتعرض لخطر انفجار المطبخ – ولكن من غير المرجح أن يتسبب في قتلك.

قد تظن أن قرار الانتحار باعتبار كثرة الطرق لفعل ذلك لا يمكن تغييره، حتى بعد اكتشاف أن وضع الرأس في الفرن حيلة لم تعد تجدي نفعاً. يبدو جلياً من خلال الاتجاهات في الشكل ٩ أن قلة قليلة من الأرواح المسكينة – غالبيتها من النساء – وجدوا طرقاً أخرى لإزهاق أرواحهم. ولكن النتيجة الساحقة لعدم فعالية طريقة الانتحار هذه تمثلت في انخفاض معدل الانتحار الإجمالي؛ فغالبية أولئك الذين حاولوا قتل أنفسهم باستخدام الفرن لم يحاولوا الانتحار بطرق أخرى.



الشكل(٩)

اتجاهات معدلات الانتحار لكل ١٠٠٠٠٠ نسمة في إنجلترا وويلز، من ١٩٥٥-١٩٧١ والتي تشمل ولا تشمل استخدام أول أكسيد الكربون

إذن الاحتكاك أمر ذو أثر بالغ، حتى مع القدر القليل من الجهد الإضافي أو العناء، وغالباً ما تكون تأثيراته أكبر بكثير مما يخطر على بال صناع السياسات والمواطنين.

التبسيط يقلل العناء ويزيل الاحتكاك:

كما رأينا فإن الاحتكاك والعناء لهما بالغ الأثر على الســلوك. هذه الرؤية البسيطة تفتح البــاب في وجــه العديد من تدخلات السياســات - وكذلك تتيح للشركات إما اســتخدامها الاستخدام الأمثل أو إساءة استخدامها. فالشركات لا تألو جهداً في سبيل تسهيل الأمور عليك لحثــك على عقد صفقة جديدة، كالحصول على هاتف محمول، أو تجربة منتج جديد لمدة عــشرة أيام مجاناً، أو الخروج من صالة العرض بســيارة جديدة. ولكن عند إرجاع المنتج أو إنهــاء الصفقة فإن معظم الشركات لن تجعل الأمر ســهلاً عليك. وعندما يتعلق الأمر بدفع

الأقســاط أو تجديد الاشتراك فسيســعون بكل قوة أن تحدث بشكل تلقائي، يريدون بذلك ضمان أن الانســحاب وإنهاء الاشــتراك في الصفقة يتطلب جهداً إضافيــاً في حين أن تجديد الاشــتراك ســهل للغاية. إذا كنت راضياً تماماً عن المنتج فلا توجد مشكلة في هذه الطريقة، ولكــن إن لم تكن متأكداً من المنتج وتريد حقــاً تجربته وتضع في اعتبارك أن تلغي الصفقة خــلال فترة التجربة، فتصرفك هــذا في كثير من الحالات تصرفٌ خاطئ؛ لأنك وقتها ســتقع تحت تأثير الاحتكاك، وسيعمل ضدك بقوة - وربما بقوة أكبر بكثير مما كنت تتوقع.

باعتبارك مســتهلك عصري، مــن المؤكد أنك على علم بهذه النوعيــة من العروض التي أشرنا إليها آنفاً، إلا أنها لازالت تعمل بنفس الطريقة. على سبيل المثال، السيد أوين سيرفس نائبي في وحدة الحفز يكره على وجه الخصوص نوعية العروض الخاصة، التي تلزمك في حال التراجع بعد إتمام عملية شراء المنتج أن تتقدم بمطالبة لاســترجاع مالك المدفوع، وكونه من الأشــخاص المقتصدين وذوي العزيمة فقد جرب تلك العروض مرات قليلة. يكفي أن نقول: هنــاك الكثير من الاحتكاك يصاحب عملية اســترداد "المدخرات". وكما أظهرت لنا الأبحاث في هذا الشــأن، ســيتمكن الاحتكاك وإن قَل من التغلب على معظم الناس. وبالتالي، يمكن لبائــع التجزئة أو الشركة المصنعــة تقديم تخفيضات كبرى على الســعر المقرر، شريطة أن تكون المطالبة باسترجاع الأموال تنطوي على القليل من الجهد المبذول. وفي الواقع، لن يلجأ غالبيتنا إلى تلك المطالبة على الإطلاق، على الرغم من أن تسهيل عملية استرجاع الأموال هي ما ساعد في إقناعنا بإجراء الصفقة في المقام الأول.

كما يمكن للشركات أن تتخلص من الاحتكاك بطرق تعود بالنفع العظيم على المستهلكين. مثــلاً، بإمكان الصيدليات التيســير على المرضى فيما يتعلق بالوصفــات الطبية المتكررة عن طريق الإرســال بالبريد لدفعة جديدة من الدواء تلقائياً قبل نفاد دفعة الوصفة الســابقة. يمكــن لهذا الإجراء أن يُجنّب كلاً من المريض والطبيب الكثير من عناء الحصول على وصفة طبية جديدة، ويوفر على الجميع عشرات الملايين من الجنيهات.

ســنعود في فصلٍ لاحقٍ إلى مســألة كيــف تتعامل الحكومات والمراقبــين مع مثل هذه الممارســات - الجيد منها والســيئ - وكيف يتصرفون تجاهها نيابة عن المســتهلكين، ولكن دعونا الآن نؤكد على هذه القاعدة الأساسية: إذا كنت ترغب في التشجيع على سلوك معين لابد من تبسيطه وجعله سهلاً، أما إذا أردت تثبيطه فاجعله أكثر صعوبة.

من اللافت للانتباه أن العديد من تدخلات السياسات وتدخلات الشركات وقطاع الأعمال تتعثر عند أول وأهم خطوة أساسـية وهي: التواصل. فالفائدة المرجوة وراء سـن قانون، أو تقديم منفعة، أو تنظيم حملة إعلامية عامة تهدف إلى التأثير على السـلوك، تتضاءل ويقل أثرها حين لا يعلم بها أحد. وبالمثل، لا تتوقع تأثيراً كبيراً إذا كانت المعلومات المقدمة مكثفة جداً، ومعقدة بشـكل محير يجعل الشـخص الموجهة إليه لا يعلم تحديداً ما المطلوب منه. عليه، فإن التطبيق الأسـاسي لمعنى "اجعله سـهلاً": هو الحرص عـلى أن تكون المعلومة أو الرسالة أو الطلب واضحة وسهلة الفهم.

في آخر خطاب أو رسالة استلمتها من الحكومة أو من إحدى الشركات الكبرى، هل كان واضحـاً لك ما ورد فيهـا أو ما طلب منك القيام به؟ أم توجـب عليك قراءتها ثلاث مرات، وبعد كل ذلك ظلت غير واضحة تماماً بالنسبة لك؟ إذا كان الطلب يختص بدفع فاتورة ما: هل طريقة الدفع كانت واضحة، أم هناك ثلاثة عناوين مختلفة وعدة أرقام هواتف، وكانت تفاصيل "طريقة الدفع" مخبأة في مكان ما خلف الفاتورة؟

يظـن الكثـير من الناس أن هـذه التفاصيل تافهـة. وهم يجزمون أن كبار المسـؤولين الحكوميين أو قادة الشركات التجارية لا يعيرونها اهتماماً، ولا يشـغلون أنفسهم بها. ولكن في الحقيقة يتوجب عليهم ذلك؛ لأن الآثار المترتبة عليها كبيرة وجوهرية. تظهر الدراسـات المختبرية أن الرسالة سهلة القراءة ليست فقط أكثر قابلية للفهم، وإنما هي أيضاً أكثر قابلية للاعتقاد بصحة مضمونها. لتوضيح ذلك بمثال بسيط، من المرجح أن يعتقد المواطنون بصحة البيان أو الخطاب عندما يُكتب بالخط العريض بدلاً من كتابته بالخط العادي.

نحن في فريق الرؤى السـلوكية – تماماً مثل الكثير من المواطنين والشركات عندما تكون الطرف المتلقي للرسـائل – واجهنا الكثير من الاتصال، والرسـائل الرسمية التي تبدو كما لو أنهـا كُتبت من قبل لجنة مـن المحامين أو الإداريين الفنيـين (وفي الغالب ذلك ما حصل). والمراسـلات المتعلقـة بالغرامات خير مثال على ذلك؛ فغالباً ما يُسـتخدم فيها لغة المحاكم والقانـون بمفردات من قبيل (حجـز "distraint") وهي مفردة يعجز حتى معجم التدقيق الإملائي عن إدراك معناها ناهيك عن غالبية الناس.

أجرينـــا اختباراً تجريبياً على الآثار المترتبة على تبســيط مثل هذه النوعية من الرســائل والنصوص ومحتوى المواقع الإلكترونية، ووجدنا أن الرسائل الضريبية المكتوبة بلغة إنجليزية بســيطة وبمطلب سهل وواضح من البداية، يمكن أن تكون أكثر فعالية بنسبة ٢٠٠ إلى ٣٠٠ في المائة من النســخ الأصلية للرسائل التي قارناها بها. وبشكل عام، اكتشفنا أن "خير الكلام ما قل ودل". على سبيل المثال، وجدنا في الشركات التجارية أن عمليات النقر (للحصول على مزيد من المعلومات) على الروابط في رسائل البريد الإلكتروني المرسلة لهم من جهة حكومية كبرى، من الممكن زيادتها بنسبة ٤٠ إلى ٦٠ في المائة عن طريق تقليل حجم النص في البريد الإلكتروني. وعلى نحو مماثل، وجدنــا تزايداً ملحوظاً في عمليات الالتحاق بالبرامج المتنوعة – سواءٌ الخاصة بالإقلاع عن التدخين، أو مهارات الشباب، أو برامج التوظيف – عند ترتيب وتبسيط صفحات الهبوط* في مواقع الإنترنت (website landing pages).

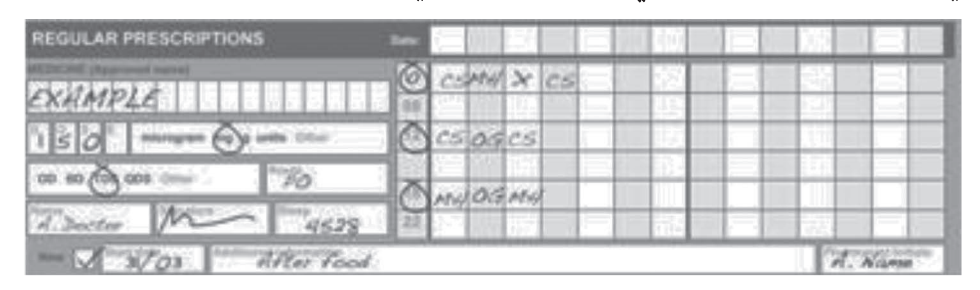
حتــى مع تســلحنا بهذه الأدلــة والتجارب، لم نتمكــن على الدوام من إقنــاع الوزارات المعنيــة بأهمية التبســيط والترتيب. وقد تطلب منا الأمر في إحدى الحالات ثلاث ســنوات حتــى نتمكن من تغيير خطــاب واحد فقط (يا لنا من مجموعة مثابــرة)، وإن كان خطاباً يســتقبله من ٨ إلى ١٢ مليون شــخص ســنوياً. وفي بعض الأحيان تعزي الإدارة المعنية عدم أخذها بالتبســيط إلى أســباب شــبه قانونية؛ حيث تكون صياغة النموذج محددة فعلاً في التشريع الخاص. والســبب الأكثر شيوعاً هو إلقاء الملامة للمشــكلة على أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة حيــث كانت صعبةً وباهظة الثمن لتتغير، وفي بعض الأحيان لأن العقد مــع مــزود تكنولوجيا المعلومات كان مكتوباً بشــكل سيء، مما يجعــل أي محاولة للتغيير باهظة التكاليف. وبطبيعة الحال أحياناً يكون الاعتراض لأســباب سياسية سواء كانت كبيرة أم صغيرة؛ كانت تلك الوزارة المعنية في حالة حرب ذلك الشــهر مع مركز الحكومة ولم تكن في حالة تسمح لها بالامتثال لطلب مقدم منا ونحن أحد أذرع مكتب رئيس الوزراء.

كثــيراً ما يتندر الناس برداءة خــط الأطباء، ولكن من الناحية الطبيــة لا مجال للمزاح. ففي المملكة المتحدة وحدها الآلاف من الأخطاء الطبية ســنوياً تنجم عن القراءة الخاطئة لخربشــات الأطباء في ســجلات المــرضى. فمثلاً، هناك فرق شاســع يبلغ ألــف ضعف بين

* صفحــات الهبــوط (landing pages): هي صفحات الإنترنت التي يصل إليهــا العميل بعد ضغطه على رابط إعلاني، وتتضمن عادةً تفاصيل عن السلعة أو الخدمة المعلن عنها - المترجم.

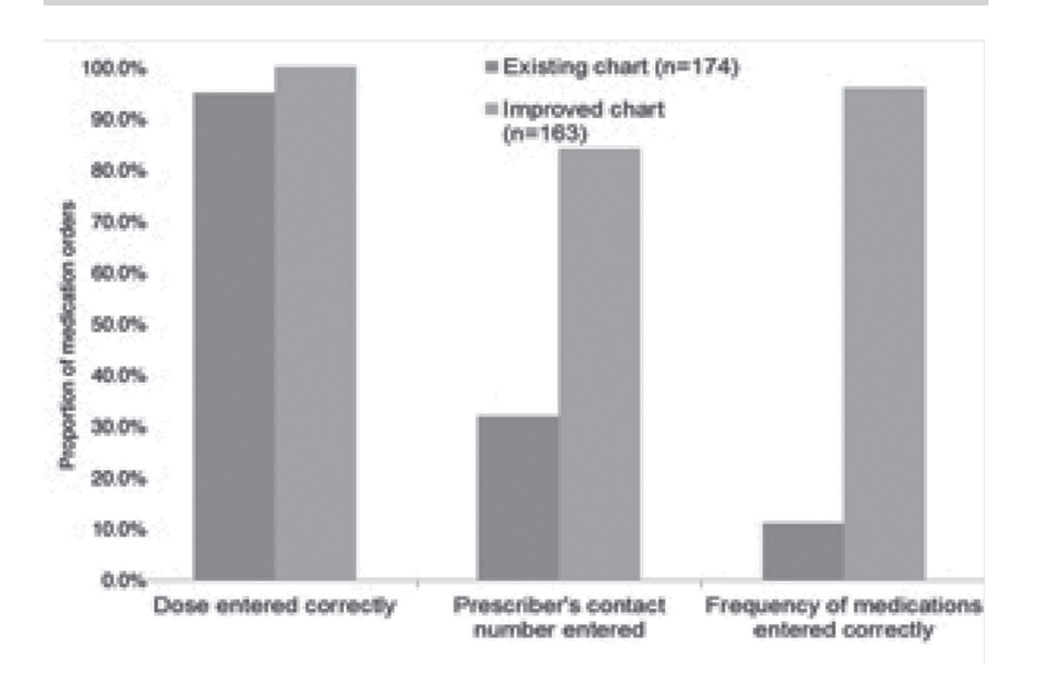
"ميكروغرام" "وملليغرام" ولكن عند التسرع أو الخربشة المختصرة من السهل الخلط بينهما. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسات السابقة أن بقية الطاقم الطبي في الغالب سوف يتبع ما يعتقد بأنها تعليمات الطبيب، حتى وإن كانت تلك التعليمات قد تُعرض حياة المريض للخطر (أفضل مثال يوصف تأثير "المُبلِّغ" الذي أشرنا إليه في تقرير التأثيرات الرئيسية مايندسبيس "MINDSPACE").

قام دوم كينغ، وهو كاتب مشارك في تقرير مايندسبيس وأستاذ الجراحة في كلية لندن الإمبراطورية حالياً، بتتبع أسباب حدوث هذه الأنواع من الأخطاء بشكل روتيني. لقد أحس أن باستطاعته المساعدة في فعل شيء حيال تلك الأخطاء المتكررة، وإنقاذ الكثير من الأرواح ربما أكثر مما في وسعه إنقاذه طوال مسيرته كجراح في غرف العمليات. وبدعم وتمويل بسيط من فريق الرؤى السلوكية، أجرى دوم تجربةً بإعادة تصميم السجلات الطبية للمرضى لتقليل الأخطاء، وتسهيل قراءة ما كتبه الأطباء وخاصة المتعلق بالوصفات الطبية. هذه التغييرات جعلت النماذج الجديدة للسجلات تبدو شبيهة بتلك النماذج التي يقوم بتعبئتها الشخص في مركز مراقبة الحدود عند دخوله لبلد ما – خانات مربعات لكتابة حرف واحد أو رقم واحد في كل مربع، والإجابة على الأسئلةً المعتادة بإحاطة الخيار (انظر أدناه). كما صُمم النموذج بشكل يمكنك من رؤية اسم المريض على الدوام حتى وإن كنت في الصفحة الثالثة أو الرابعة؛ كي لا تكتب المعلومة في السجل الخاطئ من غير قصد.



الشكل(١٠)

تقليل الأخطاء الطبية، بتسهيل قراءة كتابات الأطباء



في تجربــة أجريت عــلى اثنين من المستشــفيات، وعمل مقارنة بين النــماذج الجديدة لســجلات المرضى والنماذج القديمة لرصد الأخطاء (مثل القراءة الخاطئة للدواء أو الجرعة) وكذلك المعلومات الناقصة أو غير القابلة للقراءة (مثل: اسمِ الطبيب إذا احتاج أحدٌ الرجوع إليه للتحقق أو الاستفسار). في المحصلة كان التحسن هائلاً فيما يخص الدقة.

الخطوة التالية من خطوات تبســيط الرســائل ووســائل الاتصال الأخرى هي تبســيط العمليات. إن تغيير القيمة الافتراضية (أو الخيار الابتدائي) لجعل الأمور أسهل وأكثر سلاسة، كما حصل في برامج المعاشات التقاعدية، هو مثال صريح على نوعية التدخلات الأكثر شمولاً التــي تدور حــول التخلص من البيروقراطيــة وعناء الأعمال الورقية. وكــما حصل لاحقاً في الولايات المتحدة الأمريكية، كان الحد من الأعمال الورقية هو المحور الأســاسي لعمل كاس سنستاين في البيت الأبيض، وكان مطمحه الأساسي هو توفير مليارات الساعات كل عام من مجموع أوقات المواطنين الأمريكيين، التي يصرفونها على الأعمال الورقية(٨). إن فوائد الحد من مثل هذا العناء الزائد تمتد إلى أبعد بكثير من مجرد تقليل حنق الناس وتوفير أوقاتهم، وقد تمكنا من إثبات ذلك، سواءٌ نحن في فريق الرؤى السلوكية أو غيرنا من الباحثين.

ثمة مثالٌ قوي من واقع الحياة اليومية عن التدخلات وأثرها، يتعلق بتعبئة استمارات الالتحاق الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية(٩). فقد قُدمت خدمة مجانية للأسر ذات الدخل المنخفض التي لديها أبناء يقتربون من سن الدراسة الجامعية، تتمثل في التعبئة المسبقة لاستمارات الالتحاق الجامعية باستخدام بيانات الدخل والضريبة الخاصة بهم المتوفرة لدى الحكومة. وجد الباحثون أن ملء الاستمارات مسبقاً، والذي لا يستغرق أكثر من دقائق معدودة ولا يكلف سوى بضعة دولارات، زاد نسبة الالتحاق بالجامعات من هذه الأسر ذات الدخل المنخفض بحوالي الربع (ارتفاعاً من ٣٤ في المائة سابقاً إلى ٤٢ في المائة)، كما زادت نسبة الحصول على المنح الدراسية بنحو الثلث٩. ووجد الباحثون أيضاً أن تقديم المعلومات استجابة للمعايير الحكومية لم تتأثر على الإطلاق. يبدو جلياً أن التدخل كان له عظيم الأثر من حيث التكلفة؛ إذ يمكن ملء الكثير من النماذج مسبقاً بتكلفة مساوية لتكلفة منحة دراسية جديدة عالية الثمن أو تكلفة برنامج توعوي.

سرعان ما تعلمنا من عملنا في فريق الرؤى السلوكية أن نأخذ مثل هذه الاحتكاكات على محمل جاد إلى حد الهوس تقريباً، وأن أصغر المشاق والعناء الإضافي يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً. مثلاً في واحدة من سلسلة الرسائل الصادرة عن دائرتنا الضريبية، هيئة صاحبة الجلالة للإيرادات والجمارك HMRC، أُعطي دافع الضرائب عنواناً على شبكة الإنترنت يمكّنه من إيجاد استمارات الضرائب لإكمالها، فإذا قام المستلم بكتابة العنوان في المتصفح يتم توجيهه إلى صفحة موقع الهيئة وفيها استمارة الضرائب بشكل واضح. كل ما عليه حينها أن ينقر فقط على الاستمارة، وبالطبع تعبئتها بعد ذلك. اتضح أن معدل شخص واحد فقط من كل خمسة أشخاص استلموا تلك الرسائل قام بملء الاستمارة ودفع ضرائبه نتيجة لذلك. أجرينا اختباراً تجريبياً لإدخال تغيير طفيف، حيث قارنت التجربة بين تأثير الرسالة الأصلية وتأثير رسالة أخرى مطابقة تقريباً، إلا أن الرابط على الإنترنت يوجه الناس إلى الاستمارة لملئها مباشرة بدلاً من التوجه إلى الصفحة التي تحتوي على الاستمارة ضمنها. بمعنى آخر، اختصرنا على الناس نقرة واحدة، وإن كان ذلك على حساب مجموعة من حروف النص الزائدة. والنتيجة؟ ٢٢ في المائة زيادة في نسبة الأشخاص الذين أكملوا استماراتهم الضريبية تجاوباً مع الرسائل المرسلة إليهم(١٠).

بالطبـع سـيكون أمراً رائعاً لو كان بالإمكان ظهور الاسـتمارات وهي مملوءة مسـبقاً، بإمكانـك تخيل تأثير القيام بذلك – ملء أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشـخص من المصـادر الأخرى للمعلومات – إذا كان مجرد إحداث تغيير بسـيط، كالاسـتغناء عن نقرة واحـدة أدى إلى زيادة معدلات الاسـتيفاء الضريبي بنسـبة تتجـاوز ٢٠ في المائة. لا ريب أن هـذا درس حريٌ بكثير من السـلطات الضريبية أن تتعلمه وتسـتفيد منه، وأن تسـخر التكنولوجيا للمسـاعدة في هذا الشأن. إننا بحاجة إلى إعادة تصميم النظم الآلية الضريبية، بحيـث تتكفل بالجزء الأكبر من الأعـمال نيابة عن دافعي الضرائب. وفي رأينا أن الكثير من الحالات التي تعتبرها السـلطات الضريبية احتيالاً وتهربـاً ضريبياً، في حقيقتها لا تعدو عن كونها نظرة للناس بأن لديهم شـواغل واهتمامات أفضل يودون قضاءها، بدلاً من الخوض في تعقيدات استمارات الضرائب.

بعيـداً عن الأعمال الورقية وتعقيداتها، هناك أنواع أخرى من العناء والاحتكاكات. ففي شـأن المسـاهمة في إنقاذ الحياة على كوكب الأرض لا جدال ولا ريب أن الأمر يتوقف على ترشـيد أو حفظ الطاقـة، أو على الأقل الحد مـن الانبعاثات وتوفير النـزف المالي لجيوب المواطنين. المثال الأبرز على ذلك في المناطق الباردة يتمثل في تشجيع الناس على عزل الغرف العلويـة أو السَّـنْدرات في منازلهم. فالمنازل عادةً تفقد ما يقـارب ٢٥ في المائة من حرارتها عن طريق الأسـطح غير المعزولة، ومن ٣٠ إلى ٤٥ في المائة من خلال الجدران غير المعزولة. يكلـف عزل الدور العلوي أو إضافة العازل في تجويـف الجدار بضع مئات من الجنيهات/ الـدولارات، ولكنه يقلل على الفور من قيمة الفواتـير. من هذا المنطلق، يبدو الأمر كما لو أنه من المسلّمات وأن أصحاب المنازل سيختارون فعله بداهة، لا سيما أن فترة استرجاع رأس المال المدفوع لعزل الدور العلوي تستغرق عادةً من سنة إلى سنتين، وبالنسبة لعزل تجويف الجدران من سـنة إلى أربع سنوات، حسب نوع المبنى. بعبارة أخرى، ينال المستهلك فائدة على اسـتثماره في العزل تتراوح بين ٢٥ و١٠٠٪ سـنوياً. إنها صفقة متميزة بكافة المقاييس والاعتبارات.

عـلاوة على جميع ما تقـدم، أنفقت كثير من الحكومات المليـارات لدعم وتعزيز مثل هـذا العزل. وفي ضوء ذلك، كان من العجيـب والمحير أنه لا يزال هناك أناس لم يركبوا مثل هـذا العـزل في منازلهـم، وأن وزارة الطاقة في حكومتنا البريطانية تطلـب المزيد من المال

لزيادة الدعم الحكومي للعزل. إذن كيف نقنع أولئك الأشخاص وما هي العوائد المجزية في نظرهم؟ بعد النظر ملياً في المســألة والتحدث مع المختصين وأصحاب المنازل، خلصنا إلى أن المشــكلة تتعلق بالعناء والمشقة أكثر من تعلقها بالمال. وعلى وجه التحديد، لم يتقبل الناس فكرة إخلاء محتويات أدوارهم العلوية.

للتأكد من أن هذه هي الإشــكالية حقاً، كما ذكرنا ذلك بإيجاز في التمهيد لهذا الكتاب، أجرينا تجربة مع جهة تجارية لتقديم عروض لأصحاب المنازل في مناطق مختلفة من لندن، ضمن منشور إعلاني لاختيار واحد من العروض الثلاثة التالية:

- خدمة عزل المنزل بتكلفة موحدة ولكن منخفضة.

- خدمة عزل المنزل بخصم إضافي كبير في حال قام أحد جيرانك بطلب نفس الخدمة معك (الفكرة تكمن في أن تركيب العازل لمنزلين في نفس الموعد أرخص لهما، وأقل تكلفة على الشركة، وأنك تكون أكثر ميلاً للموافقة على عزل منزلك إذا اشترك جارك معك).

- خدمة عزل المنزل مصحوبة بخدمة إخلاء محتويات الدور العلوي، وإن كان ذلك بتكلفة إضافية كبيرة عما لو كان عزلاً فقط.

لم تكن هذه التجربة مثالية من الناحية المنهجية؛ فالمنشورات قدمت في مناطق محلية، نعم منفصلة عن بعضها ولكنها متشــابهة، وبالتالي فالعينة لم تكن عشوائية بصورة مثالية، كــما أن إجمالي أعداد المنازل كان صغيراً. ومع ذلك تظــل نتائج التجربة مذهلة. فبالمقارنة مع العرض الأساسي لم يحدث الخصم الإضافي فارقاً يذكر، حازت الفكرة بالتأكيد على إعجاب النــاس إلا أن الزيادة في الأخذ بها كانت قليلة وليســت ذات دلالــة إحصائية. وفي المقابل، كان مستوى الإقبال على عرض العزل مع إخلاء الدور العلوي أعلى بثلاث مرات، بالرغم من تكلفته الإضافية التي تبلغ بضع مئات من الجنيهات.

لم تكن هذه التكلفة الإضافية غير ذات شأن في قرار أصحاب المنازل، والدليل أن الإقبال كان أعلى بكثير (حوالي خمســة أضعاف العرض الأســاسي) عندما تم في وقت لاحق تقديم خطة لإخلاء الدور العلوي بتكلفة من شــأنها خفض الســعر. ولكن التجربة أثبتت وبقوة، على أقل تقدير على مســتوى الأقلية من الأسر التي لم تعزل منازلها، أن ســعر العزل لم يكن هو العائق، وإنما في الحقيقة هم لم يســتطيعوا تحمل عناء ومشقة إخلاء أدوارهم العلوية.

بالتأكيد هذا إشعار وتذكرة مهمة لنا كي نفتش بعناية عن العوائق السلوكية الحقيقية في وجه السياسات، قبل افتراض أن الحل يتمثل في زيادة كبرى وغير مسبوقة للدعم الضريبي

وضع المطبات في الطريق:

في بعض الأحيان يكون تعظيم وزيادة الاحتكاكات هي الحل الأمثل – مثلما يحصل عندما نحاول تشجيع الناس على الامتناع عن فعل شيء ما، أو حثهم على التفكير ملياً قبل الإقدام على شيء قد يندمون عليه فيما بعد. وفقاً لما كشفه دانيال كانيمان، فإن الكثير من القرارات التي نتخذها في الحياة تصدر عن "النظام ١" لدينا، أو الجزء المبرمج من أدمغتنا المماثل لعمل الطيار الآلي. وفي بعض الحالات قد يكون الدور الذي يقوم به مختص الحفز أو "المُحفِّز" ببساطة شديدة هو وضع مطب أو عثرة في الطريق لإحداث هزة للشخص في "النظام ٢" لتنشيطه كي يعود للعمل والتفكير.

في الواقع، إضافة مطب أو عثرة في الطريق ليست مجرد استعارة قولية؛ فمطبات السرعة، أو كما يطلق عليها في بريطانيا رجال الشرطة النائمون (sleeping policemen)، وكذلك الوصلات ذات الأسطح الخشنة الموجودة على الطرق قبل التقاطعات تهدف إلى هز السائق غير المنتبه؛ ليخفف من سرعته أو الانتباه أكثر، خصوصاً عند الاقتراب من المناطق السكنية أو التقاطعات المزدحمة.

من الأمثلة الأخرى على مثل هذه المطبات: سن فترة انتظار إلزامية ما بين تسجيل المنتجات المالية والتصريح بتداولها، واشتراط وجود فترة تأخير (حتى وإن كانت ٣٠ دقيقة فقط) بين قيام المتجر بتقديم إقراض أو ائتمان رخيص التكلفة للعميل وبين قدرة هذا العميل على استخدام بطاقته الائتمانية، ومن الأمثلة أيضاً: إقرار تدابير للتحقق من سلوك المقامرين كإلزامهم بالتوقف المؤقت عن استخدام آلات القمار بعد فترة معينة، ومنها الإلزام بألا تباع منتجات بعينها كالسجائر مثلاً إلا من أماكن مخصصة ومصرح لها.

حتى حالات الانتحار كما رأينا سابقاً تتأثر بمدى سهولة أو صعوبة فعل ذلك. قد يكون الانخفاض الكبير في معدلات الانتحار نتيجة التغيرات في مستويات أول أكسيد الكربون حدث عن طريق الصدفة، ولكن يمكن استخدام الفكر والبصيرة لإحداث تغييرات متعمدة

ومدروســة من شــأنها خفض معدلات الانتحار. على ســبيل المثال: فرضت عدة دول قيوداً قانونية على عدد الأقراص التي يمكن شراؤها دفعة واحدة من الباراسيتامول والأدوية ذات الاستخدام اليومي المشابهة. بالطبع ليس باستطاعتك أن توقف الشخص المصرّ والعازم على فعــل ذلك من الذهاب إلى عــدة صيدليات، واحدة تلو الأخرى لــشراء العديد من أقراص الدواء، إلا أن هذه التدابير أســفرت في المملكة المتحدة لوحدها عن تناقص حالات الانتحار بســبب ابتلاع الباراســيتامول بحــوالي ٧٠ حالة في الســنة (انخفاض بنســبة ٤٢ في المائة)، وانخفاض أكبر بنســبة ٦١ في المائة من المرضى الذين يحتاجون إلى زراعة كبد نتيجة الأضرار الناجمة عن اســتخدام الباراســيتامول(١١). وبالمثل، هناك دلائل على أن بيع هذه الحبوب مغلفة في أشرطة، بدلاً من أن تباع ســائبة في زجاجة أو عبوة، من شأنه أن يخفض معدلات الانتحار أيضاً؛ بحكم أنها تتطلب عند تناولها إخراجها من مغلفاتها واحدة تلو الأخرى. من هنا يتضح أن قليلاً من الاحتكاك ليس بالضرورة أمراً سيئاً في كل الأحوال.

الخلاصة: اجعله سهلاً – أول مبدأ من مبادئ الحفز "١٠١ حفز":

من الغريب أن العديد من الاكتشافات المبكرة للخبراء والمختصين بالسلوك والترويج لعلم النفس، لم تكن مهتمة جداً بمدى قوة وتأثير الاحتكاكات والعناء أو المشقة اليومية(١٢)؛ ربما لأنها كانت تبدو واضحة جداً كما وثقها بعض الشخصيات الرائدة في هذا المجال، ولكننا في بعض الأحيان نغض الطرف عن أهمية الشيء الذي نسِمُه بالوضوح(١٣).

تجدر الإشارة إلى أن العالم من حولنا على أقل تقدير وسلوكياتنا فيه تتشكل على الدوام وفقاً لمبدأ "اجعله سهلاً". فمن السهل حقاً الانضمام إلى صالة الألعاب الرياضية أو الاشتراك بمجلة. وعلى العكس، يمكن أن يلزمك جهدٌ جبارٌ كي تنهي عضويتك، أو تلغي اشتراكك رغم أنه "من حيث المبدأ" يبدو ســهلاً بما فيه الكفاية (أو كما بدا لك عند الاشــتراك). وعلى نحو مماثــل، ادخــل لأي متجر مختص لتأســيس عقد لخدمة هاتف جديد، وســيكون لديك في غضون دقائق، أما عندما تطلب إنهاء الخدمة ونقل رقم هاتفك، فسوف تجد نفسك عالقاً على الهاتف لمدة ساعة ...

يمكن للحكومات والشركات والأسر كذلك استخدام بعض صور الاحتكاك لأسباب وأغراض سـامية، لا سيما في مجال الحد من الجريمة يمكن اسـتخدام أحد أشكال الاحتكاك "تحصين المسـتهدف" (target-hardening). لأول وهلة قد يبدو من السـخف الاعتقاد بأن إغلاق النافذة أو إحكام القفل قد يحدث فرقاً كبيراً ويمنع السرقة؛ فإذا ما أراد اللص اقتحام المكان، فهل بمقدوره ذلك بمجرد كسر الزجاج أو اسـتخدام العتلة؟ نعم هذا صحيح "ومنطقي" في كلا الحالتين، لكن الأدلة تثبت أن إغلاق النافذة وإحكام القفل تحدث فرقاً كبيراً. انظر مثلاً إلى مقبس سـماعات الأذن الموجودة على متن الطائرات تجدها تختلف عن تلك التي لديك في المنزل. على أية حال أنا واثق بأنك لا تنوي أخذها، ولكن إذا كانت الفكرة خطرت في بالك فقد تكون نظرت إلى مقبس السماعات وفكرت "يا للعناء".

العـالم التجاري مليء بالأمثلـة على احتكاكات أزيلت، وأخرى أضيفت بهدف تشـكيل سـلوكنا، بعضها نتيجة طبيعية لثـورة التطور المعاصرة، وبعضها الآخـر متعمدة ومخطط لها، ولكن حتى على المسـتوى الشخصي باستطاعتنا استخدام نفس تلك النُهُج على أنفسنا. يعجبك ألا يخلو المنزل من الشوكولاتة، ولكنك تخشى من تناول الكثير منها؟ لماذا لا تضعها في علبة على رف مرتفع يتطلب منك التمدد للوصول إليه، ثم فتح العلبة قبل أن تتمكن من الحصول على ما تريد؟ بمعنى آخر لتكن الشـوكولاتة موجودة حواليك، ولكن احرص عامداً على إضافة بعض الاحتكاكات الإضافية. تريد أن تدخر مبلغاً لشـأن يخصك؟ فكر في النقل التلقائي المنتظم للمبلغ إلى حسـاب آخر، ثم ضع المزيد مـن الاحتكاك عن طريق نقله إلى حساب لا يكون لديك فيه بطاقة مصرفية.

كذلك الحال في السياسات أيضاً؛ يتعين على صناع السياسات ألا ينسوا أبداً طرح السؤال التالي: "هل باسـتطاعتنا أن نجعل الأمر أسـهل؟" قد يكون مـن الصعب بعض الشيء على المسـؤولين خلف الكواليس تصميم نظم آلية صحية أو ضريبية، تجعل ملء النماذج عملية أسهل، ولكنه عادة سـيؤتي أكله. والأفضل من ذلك حاول أن تستغني عن النماذج بأكملها، اجعل الأمر سـهلاً، وأزل الاحتكاكات. وبالتأكيد أعطِ مبدأ "اجعله أسـهل" الفرصة الكافية والاهتمام اللازم، قبل أن تنفق ملياراً إضافياً أو اثنين على الإعانات الضريبية.

الفصل الرابع

جذاب!

افترض أنك على وشك الذهاب إلى السوبرماركت (السوق المركزي)، بالطبع ليس بالمكان ولا العمل المفضل للقيام به، إلا أنك تشعر بمتعة ما جرّاء ذلك. وعند التفكير ملياً تجد بأنك كثـيراً ما تذهب إلى هناك وربما أكثر مما تقتــضي الحاجة. وعلى الرغم من أنك قد لا تدرك ذلك حق الإدراك، إلا أن الســوبرماركت الحديث أنموذج رائع من نماذج الهندسة السلوكية، وبالتحديد تستقي من المبدأ السلوكي "الجذب" (attraction).

حتــى قبل أن تدخل الســوبرماركت، تبدأ الأفكار والانطباعــات بالتدفق داخل عقلك، يخطر لك تفكير بالأطعمة الطازجة أو يأتيك شــعور بســيط بالجوع. وحتى إن لم ترد تلك الأفكار على بالك شــخصياً، مجرد اقترابك عشر خطوات من باب السوبرماركت، ينضح أمام عينيك بوضــوح اللون الأخضر وبقية الألوان الزاهية للخضروات والفواكه الطازجة. وبمجرد أن تلتقط عربتك "بســهولة" وتمــضي تجاه ذلك المكان الأخضر، يلفــت ناظريك حزمة من علب البيرة. تختلس النظر بسرعة إلى ســعرها، ولكنك قد قررت مســبقاً أنها صفقة جيدة. يتــلاءم وضع هذا الصندوق الثقيل بشــكل جيد على القاعدة المســتوية للعربة، فلا خوف من ســحق الفواكه الطازجة التي أنت على وشــك أن تبتاعها. بعدها تلتقط بعض الخضار ومكونات السلطة، منتجات خضراء لامعة حتى إنها غسلت مسبقاً (لا وجود لأي أثر للتربة التي جاءت منها)، ثم الجزر فالخيار فالبروكلي معاً، مثل صدى يتردد في ذهنك من مرحلة ما قبل المدرسة فصاعداً يرشدك كيف تختارها وتجمعها. الآن يأتي دور الفاكهة، تجمعها بصورة مشابهة للمنتجات الخضراء والحمراء والصفراء، وجميعها بألوان مضيئة بتباين تقريباً عكس بعضها بعضاً. ما أن تضعها في عربتك حتى تشعر بأن جزءاً من دماغك أضاء قليلاً هو أيضاً بتأثير ما جمعت من منتجات صحية نضرة وطازجة.

تسير للأمام عبر الممرات متوجهاً إلى المحاسب عند بوابة الخروج، تلقي نظرة إلى عربتك تجدها تفيض بالبضائع. بكل الأحوال الطابور ليس طويلاً فهناك شخص واحد فقط أمامك. وأنــت في الطابور تنظر إلى الرف بجانبك متســائلاً ما هذا؟ مجلــة تخطف ناظريك، تبدو

الفنانة بريتني ســبيرز في حال مزرية، طفــل العائلة المالكة، ماذا؟ تلتقط المجلة وتضعها في العربــة. ترى العلك فتقرر أنــك تحتاج بعضاً منه، إنك تريد أن تطيب رائحة نفَســك بعد تناول الغداء. كل هذا وأنت جئت في الأساس لشراء بضعة أغراض فقط ...

زيارة سبورتاكوس لداوننغ ستريت (مبنى الحكومة):

لم أكن قد التقيت سبورتاكوس قبل أن ندعوه لندوة في داوننغ ستريت. كان أبنائي كباراً على أن يشــاهدوا برنامجه عــلى التلفاز. بدا وهو يرتدي بدلة رماديــة أنيقة مختلفاً بعض الشيء عن شــخصيته التلفزيونية، ولكن حتى بالبدلة يمكنــك أن تدرك أنه يتمتع بعضلات مفتولة وتحركات حادة - كان بطل أوروبا في الجمباز لأكثر من مرة.



الشكل(١١)

"شخصية سبورتاكوس" التي أداها الممثل ماغنوس شيفينغ (الصورة بإذن من دانيال سي. غريليوبوس)

اعتقـد مارين أشـفورد، وهو أحد أعضـاء فريقنا ويمتلك خلفية قوية في التسـويق، أن بإمكاننا تعلم شيء من سبورتاكوس لم نكن لنتعلمه من مؤلفات وأدبيات الصحة العامة. كان سـبورتاكوس – اسمه الحقيقي ماغنوس شـيفينغ – الشخصية الرئيسية للبرنامج التلفزيوني "Lazy Town – مدينة الكسالى" من تأليفه وبطولته. كانت الفكرة الرئيسية بسيطة تتمثل في: إنشـاء برنامج ترفيهي موجه للأطفال الصغار يهـدف إلى أن يجعل نمط الحياة الصحية ممتعاً "وتلقائياً".

خلال العرض، كان الأطفال يتنقلون باسـتمرار، ويقومون بأشـياء ليحاكيها نظراؤهم في المنازل الجالسون على الأرائك للعب والنشاط، مما يكسبهم المرونة واللياقة البدنية. كما أن الأطفال في البرنامج يُعاد شـحنهم ليستعيدوا طاقتهم وحيويتهم عن طريق تناول (الفواكه والخضروات) أو كما تسـمى في البرنامج: "الحلوى الرياضية". يمكنك تصور المشهد: الأطفال يركضـون جيئة وذهاباً، يمـددون أذرعتهم ويدورونها، يلوحون بالجـزر ويقضمون التفاح. كانـت مهمة سـبورتاكوس في الحياة تتلخص في اللعب ضد المسـوقين التجاريين في لعبتهم الخاصـة والتغلـب عليهم فيها؛ لجعل نمط الحيـاة الصحية ممتعاً، وجذابـاً، وطبيعياً قدر الإمكان. لا أظن أنني قد رأيت شـيئاً من هذا القبيل أو قريباً منه في مبنى داوننغ سـتريت – وفي غرفة الطعام تحديداً.

عـرف ماغنوس بأنه سـيجدف ضد التيار وأنه يقف أمـام مقاومة ضخمة. أحد مقاطع الفيديو التي عرضها كانت إثباتاً بشكل فكاهي جربه مع أشخاص بالغين في السوبرماركت. ففـي مقطـع، أُعطي البالغون دقيقتين لملء عربة التسـوق بأكبر قـدر ممكن من الطعام الصحـي، وبإمكانهم عند الانتهاء الحصول عليه مجانـاً. اندفعوا بسرعة في الممرات يملؤون عرباتهم، ولكن قبل مضي فترة طويلة أوقفوا اندفاعهم وبدأوا بإعادة منتجات أدركوا أنها لم تكن صحية على الإطلاق. بعد انتهاء الدقيقتين وعند فحص العربات، كان القليل منها مليئاً بالمنتجات الصحية بالكامل، وأكثرها بقي يحوي منتجات غير صحية بالمرة.

بعـد ذلـك طُلب من البالغـين القيام بالمهمة مـرة أخرى بطريقة مغايـرة، فهذه المرة يفعلونهـا وهم معصوبو الأعين، وسـيكون الهدف ملء عرباتهـم بأطعمة غير صحية. من المثـير للدهشـة أن البالغين كانوا جيدين جداً في فعل ذلك، حتـى إن العربات امتلأت عن بكرة أبيها قبل انتهاء الوقت.

كان مقصد ماغنوس أن يرينا بأننا نعيش في عالم تمكن المسيطرون فيه على التسويق والتوريد من جعل نمط الحياة غير الصحي سهلاً (انظر للفصل ٣) وجذاباً على حدٍ سواء. يسمى ذلك في الأدبيات الأكاديمية: "بيئة محفزة للبدانة" (obesogenic environment)، وينسب هذا المصطلح في الأساس إلى الخبير في الصحة العامة بويد سوينبورن. سنرى في الفصل القادم المزيد من هذه القوى واسعة التأثير، ولكن دعونا الآن نطلع أكثر على الأفكار البسيطة التي تجعل الشيء أكثر أو أقل جاذبية.

الجانبان الأساسيان للجذب:

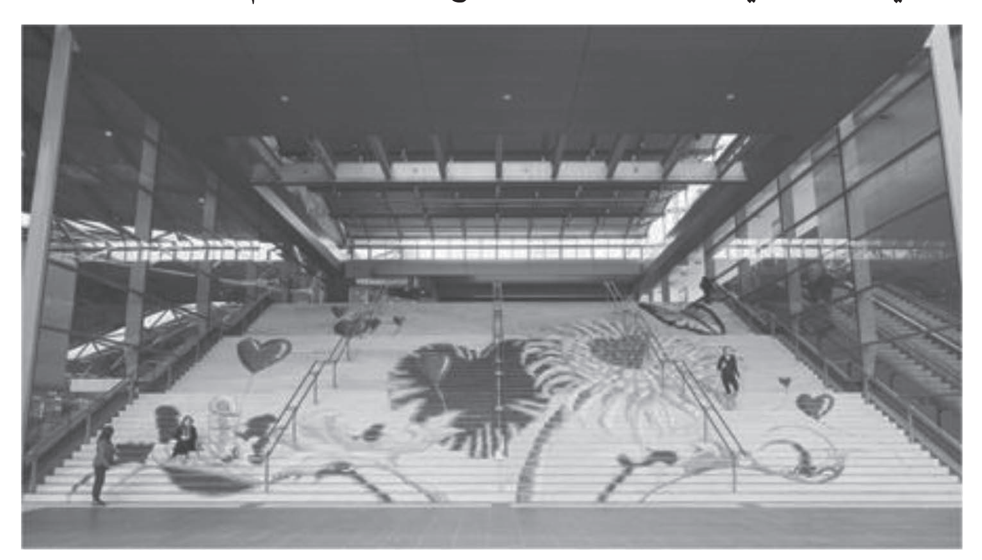
هناك عنصران أساسيان "للجذب"، وكلاهما موجودان في كل ممر من ممرات أي سوبرماركت تزوره على هيئة منتجات تتنافس على الفوز باهتمامك.

أولاً، أن يجذب المنتج انتباهك. فالدماغ يتلقى آلاف الإشارات في كل ثانية: بأي منها تهتم؟ ما المهم وما الفارغ وعديم الأهمية؟ أي المنتجات والخطابات ورسائل البريد الإلكتروني توليها اهتمامك وتضعها أولوية في ذهنك على قائمة "تحتاج الاستجابة"؟ يُرجع علماء النفس المعرفي ذلك الدور إلى "البقعة المضيئة الانتباهية" (attentional spotlight) في الدماغ، والتي تقوم فكرتها على أن العقل الواعي يمكنه الاهتمام أو التركيز فقط على مجموعة محدودة جداً من بين الكم الهائل من المحفزات والمثيرات التي تُعرض عليه. وفي هذا المجال الصغير من البقعة المضيئة الانتباهية لدينا، نحن نستخدم أدمغتنا لدمج مجموعة من المعلومات الأكثر تعقيداً، بالضبط كما يقوم عقلك الآن بتحويل الأشكال الخطية التي تراها على هذه الصفحة إلى كلمات وجمل، ويستخرج المعنى المراد لها. وأثناء قيامك بذلك، لا يزال بإمكان عينيك رؤية الصفحة بأكملها، بل في الواقع رؤية الكثير من الغرفة وراءها. ولكن هذا المجال البصري الأوسع موجود على "جهاز المراقبة فقط" في الدماغ. نعم ستلاحظ إذا ما بدأ الضوء يومض أو تحرك شيء ما، ولكن كل ذلك خارج نطاق انتباهك الواعي. على سبيل التوضيح، تفحص الصفحة القادمة وانظر إن كان باستطاعتك رؤية مثلث، هل وجدته؟ أرأيت كيف كان تجاوب عينيك سريعاً؟ هذا لأن عقلك يمكنه إجراء فحص فعال للصفحة بأكملها في نفس الوقت، إذا كان يبحث عن رمز بسيط. لكن حاول أن تعثر على كلمة معينة مثل " السلع"، وستجد أنك مضطر لأن تستخدم البقعة المضيئة الانتباهية لتتفحص السطور؛ لمعرفة الرموز والخطوط التي تشكل معاً الكلمة المنشودة.

تعلمت محلات الســوبرماركت كيفية ترتيب الفواكه والخضروات على الرفوف في مجاميع متباينة من الألوان المتعاكسة – مثلاً حمراء اللون مقابل الخضراء – لكي تبدو بارزة بشكل كبير. وفي الواقــع، قد تلاحظ أثر التطور هنا أيضــاً: الألوان الزاهية للفواكه الناضجة تجذب انتباهنا إن كانت وسط بحر من اللون الأخضر، تناغم جميل بين إرث نبات يرغب في انتشار بذوره في الأرض وبين إرث أسلافنا الأوائل الراغبين في تناول غذاء ناضج. وبالمثل، تعلمت معظم محلات الســوبرماركت أن تتأكد من أن الفواكه الطازجة ذات الألوان الزاهية "أفضل صفقات الشراء" تأسر ناظريك، حتى قبل أن تدخل إلى المتجر، وهذا اســتدعاء اللاوعي في دماغك ليســاعد في جذبك إلى الداخل، وتوجيهك نحو أجود السلع الموجودة هناك. إذا كنت ترغب في التأثير على السلوك، فيتعين عليك غالباً القيام بأمر مماثل: فقبل أن تحظى بفرصة للإقناع أو التشجيع على سلوك ما لا بد من جذب الانتباه أو استدعاء شكل من أشكال المشاركة الأساسية.

ثانياً، إذا تمكنت الإشــارة أو المنتج أو الخيار من النفاذ إلى عقولنا، كيف سيتم تقييمها؟ وســتدرج تحت أي تصنيف: نعم أو لا أو ربما؟ هل هي ذات قيمة جيدة؟ هل ســأعجب بها؟ عقولنا تقيّم الأشــياء والأشــخاص بشــكل سريع جداً ولا شــعوري إلى حــد كبير وفقاً لأبعاد رئيســية قليلة. وثقت ســوزان فيســك، ربما تكون الخبيرة الرائدة في العالم في مجال الإدراك الاجتماعي، كيف يصنف الناس على الفور الأشياء والأشخاص الآخرين وفقاً لبعدين رئيســيين: رد الفعل العاطفي الإيجابي أو السلبي (الدافئ أو البارد)، والكفاءة. ويعتقد بأن ردود الأفعال هذه تكمن بشــكل عميق في تطورنا النشــوئي، مما يمكننا من تمحيص وغربلة التهديدات والفرص. على سبيل المثال، ربما تصادف شخصاً مسناً "وتشعر" أو تتصرف تجاهه "بدفء" (إيجابية) مع أنه قد لا يمتلك قدراً عالياً من الجدارة، ولكنه لا يشكل تهديداً، فربما تمد له يد المســاعدة، في حين أن رؤية شــخص مشرد حاملاً زجاجة في يده قد تشعرك أيضاً بأن كفاءته متدنية، إلا أنه يثير لديك ردة فعل أكثر برودة. كذلك الحال، عندما تلمح زميلاً لك في العمل "تشعر" تجاهه بالدفء والكفاءة – ترى فيه شخصاً يمكن أن يساعدك ويقف معك. وفي المقابل، قد تكون لك ردة فعل مختلفة تجاه زميل آخر مع وجود الكفاءة نفسها، إلا أن شــعورك نحوه يتســم بالبرودة – يحذرك عقلك منه وتراه منافساً لك ومصدر تهديد. أظهرت ســوزان فيســك أن ردود الفعل السريعة جداً هذه تحدث أيضاً تجاه المجموعات والأعراق وحتى الجنسيات.

تبرز نفس ردود الأفعال هذه عند النظر إلى منتج أو غرض ما. فعلى سبيل المثال، عند رؤية سيارة فيات قديمة نوعاً ما ربما تشعر تجاهها "بالدفء" - إنها جذابة - ولكنك لا "تشعر" بأنها ذات "كفاءة" عالية. من الناحية الأخرى، ربما تتسم مشاعرك "بالبرود" تجاه سيارة المرسيدس ولكن كفاءتها عالية المستوى. ردود الأفعال السريعة هذه تقدم لمحة عن الكيفية التي تتنقل فيها عقولنا برؤيتها عن العالم من حولنا. يعرف المعلن التجاري الماهر هذه التأثيرات جيداً، ويسعى إلى تطويع سمات المنتجات وكل ما يرتبط بها ليجعلنا نشعر تجاهها بشعور أفضل. مثلاً، سوف يسعى إلى خلق ارتباط ذهني في عقلك بين شيء تشعر نحوه بإيجابية، كنجم سينمائي أو شخص ذي وجه جميل وغرض، أو منتج يريد منك الاهتمام به أو شراءه.



الشكل(١٢)

كجزء من برنامجها الهادف لحث الناس على الحركة والنشاط، مولت مؤسسة فيك هيلث في مدينة ملبورن عملاً فنياً رائعاً، رُسم على درج محطة ساوثرن كروس للقطارات، والتي يمر بها ما يقارب ٨٠٠٠٠٠ راكبٍ كل يوم. وقد أدى وجود العمل الفني إلى زيادة نسبة من يستعمل الدرج بنحو ٢٠ في المائة خلال ساعة الذروة، وزيادة النسبة بأكثر من ١٤٠ في المائة خلال بقية اليوم. للأسف، لم يبق هذا العمل الفني سوى شهر واحد فقط (أغسطس ٢٠١٤). استبدل بعدها بصورة عملاقة لمشروب رائج (الصورة بإذن من سلطات مدينة ملبورن)

يمكنـــك حتـــى أن تطبق نفس هـــذا النهج على ذاتك وفي حياتـــك الخاصة؛ هل تريد أن تمارس التمارين الرياضية بشـــكل أكبر مما تفعل؟ لا تنظر لها كمهمة روتينية فحســـب، ولا تمارسها لمجرد الإحساس بأنها "واجب" عليك فعله. حاول بدلاً من ذلك أن تدمج معها شيئاً من شـــأنه أن يجلب لك المتعة، كأن تمارس المشي مع أحد الأصدقاء، أو تختار طرقاً تعبر بك أماكن ذات مناظر جذابة أثناء ممارسة رياضة الجري أو ركوب الدراجة. أظهرت الدراسات أن الأطفـــال هم الفئة الأكثر قابلية للانخراط في الأنشـــطة الرياضيـــة والمداومة عليها، حين تُقدم لهم كفرصة لرؤية الطبيعة أو العالم الخارجي، عوضاً عن تقديمها كنمط صحي. وهناك احتمالات بأنك ستجد هذه الطريقة مناسبة لك أيضاً.

تحاول محلات السوبرماركت وتجار البيع بالتجزئة أن يشدوا انتباهنا بعدة طرق، بعضها واضح وضوح الشمس كالملصقات واللافتات المضيئة، وبعضها الآخر غامض وغير ملحوظ مثل كيفيـــة وضع المنتج أحمر اللون بجوار الأخـــضر أو الأزرق مع الأصفر، بحيث تبدو الأغراض المعروضة أكثر بهاءً ولفتاً للأنظار. الروائح والإضاءة والموقع كلها تأثيرات لها وقع أيضاً على ما نلاحظـــه. فمثلاً الأصناف الموضوعة في نهاية الممرات تتفحصها أعيننا تلقائياً وتجذب انتباهنا أثناء الدوران في زوايا الممرات. وعند وضعها في نهاية ممرات الســـوبرماركت تتزايد مبيعات المشروبات غير الكحولية بنســـبة تتراوح بين ٥٢-١١٤ في المائة والمشروبات الكحولية بنســـبة تـــتراوح بـــين ٢٣-٤٦ في المائة(١). هذا التأثـــير في مبيعات المشروبات غير الكحولية ونســـبة الزيادة فيها تســـاوي التأثير الناتج عن عروض التخفيضات في أســـعارها بنسبة من ٢٢-٦٢ في المائة لفئات الأحجام المختلفة – لا عجب أن يتهافت المنتجون إلى الدفع بســـخاء لقاء وضع منتجاتهم في المواقع الرئيســـية في نهاية الممرات. هذه التأثيرات ليســـت كبيرة فحسب وإنما تســـتمر مع مرور الوقت، فعروض المبيعات المؤقتـــة مثلاً يمكن أن تؤدي إلى زيادة فعلية في استهلاك تلك المنتجات، وحتى بعد توقف تلك العروض يستمر أثرها لمدة ستة أشهر(٢).

هنـــاك نهج بســـيط آخر لجذب انتباه الشـــخص يدعـــى: الشـــخصنة (أو إضفاء الطابع الشـــخصي). فحســـبما تم إثباته في خمسينيات القرن الماضي (1950s)، يميل الناس إلى سماع أسمائهم عندما يجري ذكرها أو ينادى عليها حتى في الغرف الصاخبة (وهو ما يطلق عليه: "أثر حفل الكوكتيل" cocktail party effect). عليه، يتضح جلياً السبب في أن يعمد التجار والمسوقون إلى وضع اسمك في الخطابات ورسائل البريد الإلكتروني التي يرسلونها لك.

أثر الانتباه والبروز والشخصنة في دفع الضرائب والغرامات:

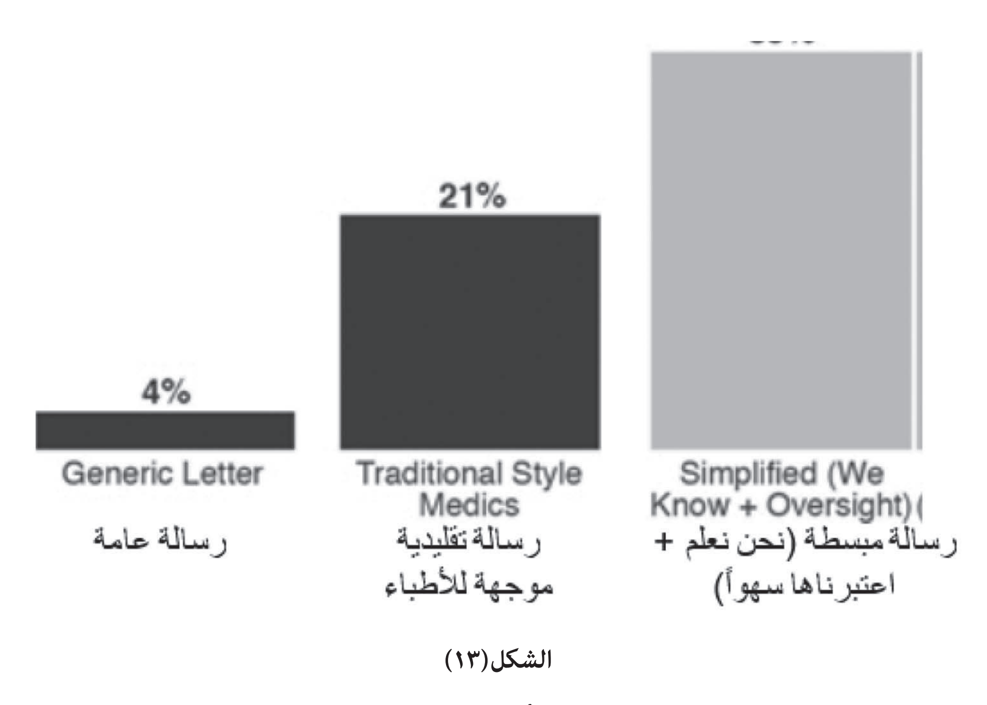
تنطبق الأمثلة السابقة والدروس المستفادة من "الجذب!" أو الشيء "الجذاب" على الحكومات أيضاً. يمكنك أن ترى تطبيقاتها في الدعاية والترويج وملصقات التجنيد إبّان الحربين العالميتين الأولى والثانية، مثل الملصق الذي انتشر في عام ١٩١٤م، وعليه صورة كتشنر يحدق بك ويوجه إصبعه تجاهك مع عبارة: "أيها البريطاني [اللورد كتشنر] يريدك أنت!". وعلى الجانب الآخر من المحيط الأطلسي، صورة مطابقة تقريباً للعم سام مشيراً بإصبعه ومعلناً: "أريدك أنت أن تنضم للجيش الأمريكي!". قد لا تكون العبارتان صحيحتين من الناحية النحوية، ولكنهما صورتان علقتا في الأذهان حتى بعد مرور قرن من الزمان. لضمان فعالية مثل هذا "الحفز" (كلا الملصقين يبحث عن متطوعين) أو أي نداء آخر يحث على فعلٍ ما، فذلك يستدعي أولاً جذب انتباهنا؛ كلا الملصقين يحوي كلمة "أنت" مكتوبة بأحرفٍ كبيرة جداً، ومعها نظرة عين مباشرة وإشارة بالإصبع تجاهك، بالتأكيد كل هذا من شأنه أن يستحوذ على انتباهنا. ومع ذلك، ليس من الواضح مدى فعالية هذه الملصقات فيما يخص الجانب الثاني من "الجذب!" – هل سيكون المضمون أو العرض الأساسي للملصق جاذباً أم لا. إذا نظرنا إلى الإعلانات المعاصرة للجيشين على جانبي المحيط الأطلسي، نجد أنها تركز على أنها فرصة للمغامرة والإثارة أكثر من كونها مطلباً أو نداءً للواجب، ونتيجة لذلك من المرجح أن تكون أكثر فعالية (بالنسبة للجمهور العصري على أقل تقدير).

هناك مثال بسيط يستند بشكل كبير على "الجذب!" يظهر في واحدة من سلسلة التجارب التي أجريت بالاشتراك بين فريق الرؤى السلوكية (BIT) وخدمات الضرائب والإيرادات في المملكة المتحدة (HMRC). ففي النظام البريطاني كما في العديد من البلدان الأخرى، يكون للأطباء وغيرهم من مهن الخدمة العامة مصدران للدخل. في حالة الأطباء يحصلون على راتبهم الرئيسي من المستشفى أو العيادة التي يعملون بها، ولكن في الغالب كثير منهم يكسبون نقوداً إضافية جراء العمل الخاص. يتم احتساب وخصم الضريبة على أساس رواتبهم الأساسية من المصدر (مبدأ السهولة!)، ولكن يُفترض بهم كأي مهنة أخرى أن يفصحوا عن دخلهم الإضافي لأغراض ضريبية. من غير المفاجئ أن هذا لا يحصل دوماً.

عقدنــا في هذه التجربة مقارنة بين مجموعة مختلفة من الرســائل أرســلت لعينة من الأطباء؛ لمعرفة فعاليتها من حيث الاســتجابة والتفاعل معها، وهل أثمرت لاحقاً عن تحسن في مدفوعات الضرائب. وكما يتضح من الشــكل ١٣، لم يكن إرسال رسالة تذكيرية عامة من هيئــة الإيرادات (HMRC) تحث فيها على الإفصاح عن مصادر الدخل الإضافية ذا فعالية مؤثرة؛ حيث اســتجاب لها ٤ في المائة فقط. وفي المقابل فإن إرســال رســالة موجهة تحديداً إلى الأطباء والعاملين في المجال الصحي، تشــعرهم بأنهم غالباً ما يحققون أرباحاً وإيرادات إضافية، أدى إلى زيادة الاســتجابات بخمســة أضعاف، إلى ما نســبته ٢١ في المائة. كما أننا اختبرنا أيضاً رســالة أخرى مصممة لتســترعي انتبــاه القارئ، وتدفعه دفعــاً نحو التصرف بطريقة معينة. محتوى هذه الرسالة كسابقتها تضمَّن أيضاً إشارة محددة إلى الأطباء: ("نحن نعلــم أن العديد مــن الأطباء يحصلون على مصدر دخل إضافي")، ولكنها نوهت بأســلوب لبــق إلى أن هيئة الإيرادات (HMRC) اعتبرت عدم الاســتجابة في المرة الســابقة من باب "الســهو"، أما تجاهل هذه الرسالة فســيؤخذ على محمل الجد وأن التصرف مقصود. وكما اتضح لنا، أســفرت هذه الرســالة عن زيادة في الاستجابات بما يقارب تسعة أضعاف. جربنا أيضاً نُهُج مشابهة على المجموعات المهنية الأخرى التي اشتبهت هيئة الإيرادات (HMRC) في أنهــم "مقتصدون في قــول الحقيقة" وغير صريحين في الإفصاح عــن أرباحهم الحقيقية. لم تكن الاســتجابة للرســائل المعدّلة مقصورة على الأطباء –وجدنا أيضاً ارتفاعات مماثلة في المدفوعات المتصلة بالمجموعات المهنية الأخرى (مثل المهنة المقربة من الجميع؛ السباكين).

لقد وجدنا أن التلميحات والإشــارات حتى العابرة منها لها تأثير ومردود كبير. في تجربة أخرى قادها روري غالاغر وأجريت في مدينة ســيدني الأســترالية بالتعاون مع سلطات ولاية نيــو ســاوث ويلز، أدخلنا تعديلاً على الرســالة التي تُذكر الناس بدفــع المخالفات المرورية المتأخرة، والإضافة الرئيسية تمثلت في وضع دمغة في أعلى الرسالة بعبارة: "ادفع الآن" باللون الأحمر. هذه الإضافة فقط ودون اللجوء لأي إجراءات أخرى أدت إلى زيادة نسبة التسديد مما يقارب ١٤ في المائة ســابقاً إلى ١٧ في المائة بعدها، بزيادة تقدر بحوالي ١٠ ملايين دولار في الســنة، وبنفــس القدر من الأهميــة أدت إلى تجنيب المواطنين دفــع ٤ ملايين دولار في الســنة كعقوبات تأخير إضافية، وحالت دون إلغاء أو تعليــق رخص القيادة لحوالي ٨٠٠٠ قائد مركبة. وقدّر التوفير في تكاليف الطباعة لوحدها ٨٠٠٠٠ دولار في الســنة؛ نتيجة عدم

الحاجة لمزيد من المراسـلات الإضافية. من الناحية الموضوعية، فحوى الرسالة المراد إيصاله لم يتغير، وإنما إبراز الكلمات الرئيسـية باللون الأحمر ساعد في جذب انتباه الناس، ودفعهم للتصرف الصائب لحفظ المال والوقت عليهم وعلى الدولة.



الشكل(١٣)

ثلاثة نماذج مختلفة لرسائل تم إرسالها إلى الأطباء، تطالبهم بالإفصاح عن مصادر دخلهم السرية لأغراض متعلقة بالضرائب

أحـد التحديات الكبرى التي واجهتها السـلطات الضريبية تمثـل في كيفية إقناع وحمل الناس ابتداءً على فتح الخطاب لقراءة الرسالة. فقد تبين أننا لا نضع المظروف رسمي الشكل ذا اللون البني في أعلى قائمة درج الوارد لدينا – على المحملين الحرفي والمجازي. وبالاسـتناد إلى المؤلفـات والأدبيات الأوسـع نطاقـاً، ومنها تجربة أيرلندية في وضـع ملصق ملاحظات على مقدمة الظرف للحصول على الانتباه المنشـود، ظننـا أن بإمكاننا اختبار هذه الفرضية بمنهجية أكثر.

أرســلنا حوالي ٥٠٠٠ رســالة من رســائل هيئة الإيرادات (HMRC) في مظاريف بيضاء اللــون بدلاً مــن المظاريــف البُنِّية، وخربش أحدهم ملحوظة شــخصية عــلى الظرف من الخارج: "ديفيد" أو أياً كان اســم الشــخص المرســل إليه "يتوجب عليك حقاً فتح الرسالة". وقد رفع اســتخدام المظروف الجديد من معدلات الاســتجابة وإكمال المتطلبات في أوساط غير المستجيبين السابقين من نسبة ٢١.٨ في المائة، وارتفع ليصل إلى ٢٦.٠ في المائة – بزيادة مقدارها ٤.٢ نقطة مئوية. لقد كانت التكلفة بسيطة لإنجاز ٥٠٠٠ ظرف بتلك الطريقة. وفي الواقع، كانت هيئة الإيرادات (HMRC) متشككةً بجدوى هذه التكاليف الإضافية، ولكنها عندما حسبت معدل العائد على الاستثمار، وجدت أنه بلغ أكثر من ١:٢٠٠. في الحقيقة قد لا نحتاج إلى الخربشة على ظهر كل مظروف نرسله، ولكنه بيان ومثال قوي حول أهمية كل التفاصيل الدقيقة وأنها قد تحدث الفرق.

مهــما كان عليه جمال الظرف، فلن يكون فعالاً إذا ما بقي محبوســاً أســفل كومة من الأوراق الأخــرى. في عملنــا مع دائرة المحاكم في المملكة المتحدة (اســمها الرســمي: دائرة صاحبــة الجلالــة للمحاكم والهيئات القضائيــة)، تتبعنا طريقتهم في جبايــة الغرامات غير المدفوعة كاملة، وصولاً إلى المرحلة التي يقوم فيها مأمور التنفيذ في المحكمة بزيارة الشخص المعنــي. مهمة محزنــة فرضتها الضرورة، ولكن واحدة من الملاحظــات التي أدلى بها روري وبقيــة الفريق معه، بعد عودتهم من الزيارات بصحبة مأموري التنفيذ تمثلت في ردة فعل الشــخص مستحق الغرامة بعد إبلاغه؛ تدل على الاندهاش والمفاجأة. لا شك ولا ريب أنهم تلقــوا العديد من الرســائل التي تبلغهم بما عليهم من مســتحقات ماليــة، وبحكم العادة تجاهلــوا قــراءة غالبيتها. وفي الواقــع كان هناك أكوام من البريد غــير المفتوح في صناديق الأبواب الأمامية لكثير من المنازل، فلا عجب في أنهم كانوا متفاجئين. تساءلنا عما إذا كانت هناك طريقــة أخرى لجذب انتباه هؤلاء الناس، قبل أن تصل الأمور إلى مأموري التنفيذ في المحاكم – وهي نتيجة وخيمة جداً للأطراف المعنية كافة.

كما هو الحال في كل مرة نســتخدم فيها نهجنــا في تغيير العالم من حولنا بحفزة واحدة من حين لآخر، كثيراً ما نلاحظ أن هناك قلة من المســؤولين ذوي استقلالية في الفكر يؤدون بهــا أعمالهــم بطريقة مختلفة نوعاً ما عن الســائد. وفي دائرة المحاكم، كان مســؤول دعم الغرامــات قــد لاحظ أن مجرد لفت انتباه الناس إلى حقيقــة أن مأمور التنفيذ في المحكمة

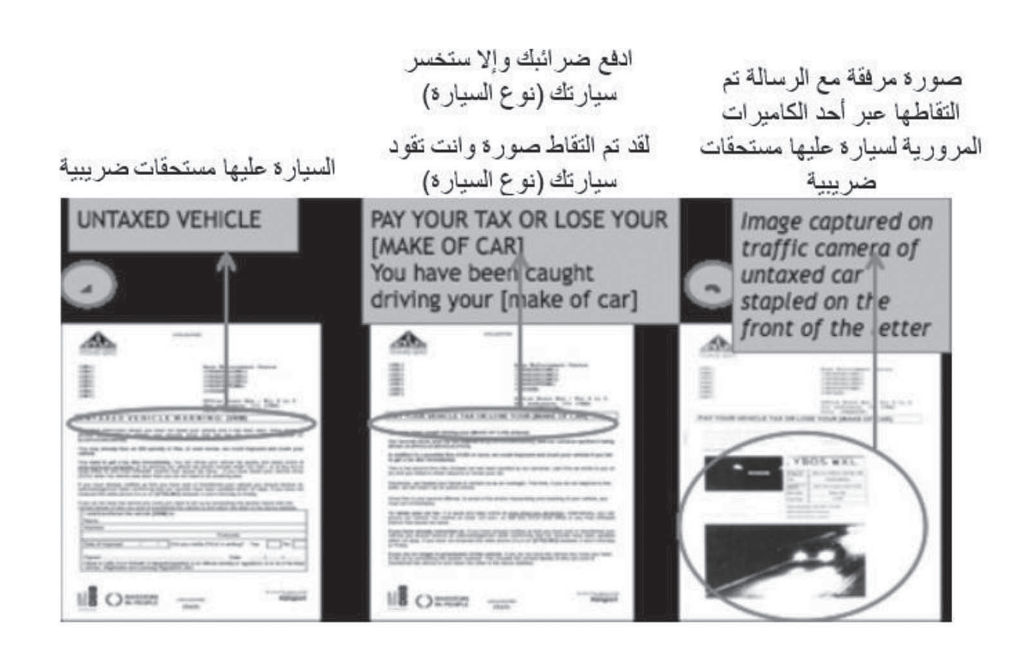
على وشـك زيارتهم، كان لها صدى جيد في حثهم على تسـديد المدفوعات. وفعل ذلك عن طريق رسائل نصية أرسلها للناس المعنيين، إلا أنه لم يمتلك أي دليل حقيقي على هذا التأثير غير حدسـه وإحساسـه الغريزي، ففي النهاية كان مجرد فرد واحد يعمل في منشأة عدلية واحدة. لذلك عملنا مع دائرة المحاكم لاختبار فرضيته هذه، فأرسلنا رسائل نصية قصيرة إلى عينة عشـوائية من المدينين قبل عشرة أيام من موعد زيارة مأموري التنفيذ لهم؛ نحذرهم فيها أنهم إن لم يبادروا بدفع المسـتحقات فسـيتم إرسـال مأمور التنفيذ في المحكمة لهم. أجرينا بعد ذلك مقارنة بين المبالغ المدفوعة من مجموعة الأشـخاص الذين تلقوا الرسـائل النصيـة مع المبالغ المدفوعة من مجموعة أخرى تلقت فقط الخطاب التحذيري النهائي عن طريق البريد (المجموعة التي تلقت الرسـالة النصية تلقـت أيضاً نفس الخطاب البريدي). أثبتت الرسـالة النصية فعالية عالية وتضاعف المبلغ المدفوع، وأدى ذلك بالتالي إلى تجنيب قلة من الناس زيارة مأمور التنفيذ في المحكمة لهم، وتوفير ذلك القدر التافه من المال الذي يحصّلـه مأمور المحكمة، نظراً إلى أنه نادراً ما يحصل عـلى صفقة جيدة من الأغراض التي يصادرها ثم يبيعها.

اختبرنا أيضاً إدخال بعض التعديلات الطفيفة على النص المرسـل، كإضافة تذكير بالمبلغ المسـتحق الدفع، وكان التأثير أكثر فعالية ولكن بصورة هامشـية، والنتيجة لم تكن موثوقة تمامـاً (أجرينـا التجربة مرتين للتحقق من النتائج). غير أن إضافة اسـم الشـخص في بداية الرسـالة النصية كان أكـثر فعالية بكثير، وأدى إلى مضاعفة المبالـغ المدفوعة ثلاثة أضعاف مقارنة بتلقي الخطاب المكتوب لوحده(٣).

ختاماً، اختبرنا أيضاً اسـتخدام صورة لجذب انتباه الناس. وقد أظهرت التجارب السابقة في عـالم التجارة وفي الإعلانات خصوصاً أن إضافة صورة شـخص ما يمكن أن يكون لها تأثير كبـير. مثلاً، صورة لامرأة مبتسـمة على دعوة للحصول على قـرض، تدفع الناس لأن يكونوا أكثر ميلاً إلى قبول العرض. نجحت تلك العروض بشـكل جيد خصوصاً مع الرجال، ومنها ما أثبت فعالية تتجاوز فعالية أحد العروض التي تقدم تخفيضاً في سـعر الفائدة على القرض بأكثر من نقطة مئوية في الشهر(٤). وبالمثل، أثبتت الصور فعاليتها البالغة في جذب الانتباه أولاً، والتبرعـات تاليـاً لصناديق الإغاثة في حـالات الكوارث، أكثر بكثير مـن سرد الحقائق والإحصاءات الجافة. وعادةً ما تتضاعف التبرعات بمجرد عرض صورة طفل واحد فقط(٥).

إحــدى التحديات التي كانت تواجهها هيئة الضرائب، كانت تتعلق تحديداً بالأشــخاص الذيــن تخلفوا باســتمرار عن دفــع ضرائب ســياراتهم. وفي المملكة المتحــدة، يتم تحديد الأشخاص الذين لم يقوموا بدفع المستحقات الضريبية عن طريق كاميرات مرورية مخصصة تتحقق تلقائياً من أرقام لوحات السيارة مع السجلات الضريبية للسيارة. يدفع معظم الناس ضرائبهــم عندما يطالبون بذلك، ولكن هناك أقليــة يحجمون عن الدفع، حتى بعد أن يتم تحديدهم شخصياً والكتابة لهم أكثر من مرة. لذا طُلب منا المساعدة في التعامل مع هؤلاء المحجمين عن الدفع. فهل يمكن للحفز أو لقليل من الرؤى السلوكية أن تساعد حقاً في حالة من هذه النوعية من الإحجام المستمر عن الدفع؟

في تعاملنــا مع هذه الحالة جربنا نهجــين: الأول، طبقنا نهجنا القياسي المتمثل في إعادة كتابــة موضوع الرســالة بلغة إنجليزية ســهلة وواضحة: "ادفع مســتحقاتك الضريبية وإلا ستخسر سيارتك". كان هذا هو المضمون العام للرسالة القياسية ولكن بطريقة أقل مباشرة. وقد أدى ذلك إلى تحســن طفيف في المدفوعات – بحوالي ٢ نقطة مئوية (أو زيادة بنســبة ٥ في المائــة). نهجنا أو بالأحرى ســلاحنا الثــاني، تضمن صورة للســيارة مأخوذة من إحدى اللقطــات الأصلية لكاميرات المــرور. وكانت هذه الطريقة أكثر فعالية بكثير، مما زاد معدل المدفوعــات بمقــدار ٩ نقاط مئوية (أي زيادة بنســبة تتجاوز ٢٠ في المائــة). كانت الهيئة المســؤولة عن الرخص مــسرورة جداً بتلك النتيجة؛ فحتى وإن كانــت الزيادة ببضع نقاط مئوية فهي تترجم على أرض الواقع إلى مبالغ مالية كبيرة.



الشكل(١٤)

ثلاثة مضامين مختلفة لرسائل مرسلة إلى الأشخاص المحجمين باستمرار عن دفع ضرائب سياراتهم

في الحياة أشياء نهتم لها - وتشد الانتباه - أكثر من الغرامات والتهديدات:

لدى الحكومات تشـكيلة واسـعة من الغرامات والعقوبات؛ لاسـتخدامها في استدراج وإقناع مواطنيها الأكثر عزوفاً أو نسياناً، وحملهم على تغيير سلوكياتهم. نحن نظن أن هذه التدخـلات أقرب لأن تكون "دفعـاً" أو ضغطاً أكثر من كونها حفـزاً. وكما رأينا يمكن لهذه التدخلات أن تتحسـن بشـكل ملحوظ بقليل من مزيج "الحفز" والرؤى السـلوكية. ولكن توافر مثل هذه العقوبات بيد الحكومات يعني أنها نوعاً ما ستهمل الطرق الأخرى الأفضل بلا ريب في جذب انتباه الناس والتأثير على سلوكهم.

هنـاك مثـال تقليدي واضح على اسـتخدام مبـدأ "الجذب!" كبديل عـن الغرامات أو العقوبات في حث سـائقي السيارات على الحد من السرعة. وفي الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها يموت أكثر من ١٠٠٠٠ شخص سنوياً نتيجة حوادث السيارات المتعلقة بالسرعة، مع

ما يلحقها من خسـائر اقتصادية تقدر بحوالي ٤٠ مليار دولار، ناهيك عن المأساة الإنسانية والتكاليـف البشريـة جراء ذلك. وفي تعاطيهـا مع هذه المعضلة، ركزت الشرطة لسـنوات عديدة على اسـتخدام كاميرات كشـف السرعة أو التعقب بسـيارات الشرطة؛ للقبض على السـائقين المتجاوزين ومنحهم غرامات للسرعة(٦). وكان التكتيك الأسـاسي المتبع إلى فترة أواخر الثمانينيات (1980s) هو اسـتخدام سـيارات الشرطة المتخفيـة والكاميرات الخفية؛ للقبض على السـائقين المسرعين على حين غِرة. قد يكون هذا جيداً لجمع الغرامات، إلا أن الدراسـات أظهرت أن مثل هذا النهج الخفي لم يكـن جيداً في الحد من السرعة أو القيادة غير الآمنة.

قارنـت إحدى الدراسـات المبكرة بـين فعالية زيـادة دوريات الشرطة عـلى الطريق، وفعالية وضع لافتة تقدم لسـائقي السيارات العابرين للطريق إحصائيةً، تُحدَّث يدوياً مرة في الأسـبوع عن نسـبة السـائقين الذين تقيدوا بالحد الأقصى للسرعة (انظر للفصل التالي للمزيد عن التأثـير الاجتماعي). تبين أن زيادة دوريات الشرطة أقل فعالية بعشرة أضعاف مـن فعاليـة اللافتة(٧). تكرر الأمر في بلدان أخرى وأتت النتائج مشـابهة عموماً، مما أدى في كثـير من الحـالات إلى اللجوء إلى تغيير الإسـتراتيجية المتبعة. في المملكـة المتحدة على سبيل المثال، انتقلت الشرطة من استخدام كاميرات السرعة المخفية إلى استخدام الكاميرات الظاهرة للعيان، واستخدام مادة عاكسة صفراء فاقعة اللون لجذب انتباه السائقين في الليل، مـع وجـود لوحات تحذيرية متكررة على جانب الطريق. عـلى الرغم من أن الأمر كان ولا زال مثـار جدل ونقـاش – فالكثير من الناس ينجذب إلى فكرة العقـاب والجزاء – تحولت الإسـتراتيجية من التركيز على القبض والعقوبات إلى جـذب الانتباه والتحذير، وخصوصاً في التقاطعات والطرق التي تعرف بمدى خطورتها.

سـمح التطـور التكنولوجي في العقود الأخيرة بانتشـار اللافتات التي تعطي السـائقين معلومـات فورية حـول سرعتهم في القيادة. وأظهرت الدراسـات فعالية تلك اللافتات، مما أدى إجمالاً إلى خفض متوسـط السرعة بنحو أربعة إلى ثمانية أميال في السـاعة أو بنسـبة ١٠ إلى ١٥ في المائة، على الرغم من أن السـائقين ما إن يتجاوزوا تلك اللافتات حتى تتسـلل سرعتهم تدريجياً نحو الارتفاع مرة أخرى. ويبدو أن فعالية تلك اللافتات تزداد بشكل خاص عندما تقترن بتلميحات إضافية، تجعل السبب وراء المطالبة بعدم الإسراع أكثر وضوحاً، مثل

اللوحات التي تذكّر السـائقين بالقرب من المدارس أو دخول منطقة مأهولة بالسـكان، أو الاقتراب من تقاطع خطر.

أُجريت دراسات مستفيضة حول ما إذا كانت فعالية وتأثير مثل هذه اللافتات المعلوماتية تنخفض بمرور الوقت، وهو شـاغل رئيسي لكثير من النقاد. وأظهرت الدراسـات أنها تبقى فعالـة عـلى الرغم من فقدانها لجزء من تلك الفعالية مع مرور الوقت. على سـبيل المثال، ثبـت أن وضع لافتات معلومات السرعة في مناطـق المدارس في أجزاء من الولايات المتحدة الأمريكية قد خفض متوسط السرعات بمقدار ٥.١ ميل في الساعة في الأسابيع القليلة الأولى، وبعدهـا بعام واحد ظلت اللافتات فعالة في تخفيض متوسـط السرعـات بمقدار ٣.٦ ميل في السـاعة. بحثت دراسـة أخرى في مدى فعالية لافتات معلومات السرعة عند التحول من طريق سريع (سرعته القصوى ٥٥ ميل في الساعة) إلى طريق مناطق سكنية (سرعته القصوى ٣٥ ميل في السـاعة) عبر المرور بمجموعة من الأحياء، وثبت أن متوسـط السرعات انخفض بحوالي ٦ إلى ٨ أميال في الساعة، واستمر هذا التأثير بعد أكثر من عام(٨).

هنـاك طريقـة أخـرى لجعل العرض المقـدم أكثر جاذبيـة، وغالباً مـا يعمل بها في العـالم التجاري، ونادراً من قبل الحكومات، وهي اسـتخدام مفهوم اليانصيب. من المثير للاسـتغراب أن الحكومات سريعة جداً في تغريم مواطنيها جراء تأخرهم عن السـداد أو عدم التزامهم، لكنها لا تكافئهم إطلاقاً على السداد في الوقت المحدد أو الالتزام. جزء من الجواب – وقد طرح بشـكل مثير للاهتمام في مجموعات التركيز – يعود إلى أن كثيراً من المسـؤولين يشعرون أن مواطنيهم ليسوا بحاجة لأن تتم مكافأتهم مقابل " فعلهم الشيء الصحيح". ولكن من ناحية أخرى، إذا كانت المكافأة ليست تلقائية (يحكمها نظام الفعل ورد الفعل) وإنما تسـودها روح المودة والامتنان، عندها سيبدأ الناس في الشعور الإيجابي بصورة أكبر حيالها.





الشكل(١٥)

في كوبنهاجن استخدم بيلي هانسون وطلابه طريقة بسيطة ولكن فعالة من طرق "الجذب!" للحد من رمي النفايات في غير أماكنها المخصصة. وبإذن من سلطات المدينة، صبغوا حاويات النفايات بألوان زاهية (خلطوها في وقت سابق)، ورسموا خطوات على الأرض تقود إلى الحاويات بألوان زاهية مماثلة. استخدم هانسون طلابه بعد ذلك للقيام بدراسات رصدية، ووجدوا أن التغييرات أدت إلى زيادة في النفايات داخل الحاويات بحوالي ٤٥ في المائة. يجري حالياً تجربة رسم الخطوات في المملكة المتحدة بأسلوب مماثل، وكذلك كجزء من تجربة مشتركة بين فريق الرؤى السلوكية وولاية فيكتوريا في استراليا للحث على المشي من خلال تتبع الخطى المرسومة على الدرج بدلاً من استعمال السلالم المتحركة

واحدة من التطبيقات الرائعة لنهج اليانصيب على أرض الواقع تم تجربتها في السويد، ومرة أخرى بُني التطبيق على نموذج الحد من السرعة. فبدلاً من استخدام كاميرات السرعة فقط لالتقاط وتغريم سائقي السيارات المسرعين، استخدمت أيضاً لرصد وتسجيل السائقين المتقيدين بالحد المسموح للسرعة، وإدخالهم في سحب على جائزة يانصيب. كانت الفكرة أن جائزة اليانصيب ستمول من استقطاع جزء من قيمة الغرامات التي ستسجل على

المسرعــين. وعلى مــدى فترة إجراء التجربة البالغة ثلاثة أيام في طريق متعدد المســارات في مدينة ستوكهولم، أفادت التقارير بأن متوسط السرعات قد انخفض من ٣٢ إلى ٢٥ كيلو متر في الساعة(٩).

ومع ذلك فإن اســتخدام اليانصيب في ســياق الخدمة العامــة محل خلاف ومثار جدل واعتراض. وكنا قد اقترحنا اســتخدام اليانصيب في عدة مناســبات ســابقة، ولكن في كل مرة لا ننجــح في تحقيــق مبتغانا. مع أخذ هذا بالحســبان، قررنا المحاولــة من جديد والبحث؛ علّنا نجد مجالاً من مجالات الخدمة العامة يســاعد فيه اســتخدام اليانصيب. وهناك أمثلة نادرة لإمكانية ذلك، فعلى سبيل المثال اشترك عدد من المجالس المحلية في لندن في تسجيل الأشخاص للدخول في السحب على جائزة يانصيب قدرها ٢٥٠٠٠ جنيه إسترليني، شريطة أن يحولوا مدفوعات ضريبة المجلس (الضريبة المحلية) إلى نظام الإســتقطاع المباشر، وهذا من شأنه أيضاً أن يوفر على المجالس الكثير من المال والجهد. أشارت التقديرات الإرشادية إلى أن الوفورات المتحققة كانت أكثر من عشرة أضعاف تكلفة الجائزة الممنوحة(١٠).

لاختبار ما إذا كان اســتخدام اليانصيب في ســياق القطاع العام يمكن أن يكون وســيلة فعالة ومقبولة لجعل ســلوك معين أكثر جاذبية، كنا بحاجة إلى شيء يبعث على الملل قليلاً ولكنه يظل مهماً. كانت الحكومات المحلية في ذلك الوقت تمر بمرحلة صراع مع تغيير نظام تســجيل الناخبين، حيث تحول من تسجيل "الأسرة الكاملة" (يمكن لشخص واحد في المنزل تســجيل الجميع) إلى نظام يتولى فيه كل فرد المسؤولية بشكل أكبر. كانت الحجة وراء هذا التغيــير أنه يحد من التزوير والاحتيال، ولكنه أنتج أيضاً أعمالاً إضافية لحث بعض الناخبين المحليين على التســجيل في نظام التســجيل الآلي، مع احتمال ألا يســتطيع بعضهم الوصول إليه (مثــل الطلاب أو بعض أصحاب الدخل المنخفض). رأينا في هذه الحالة فرصة لتجربة أســلوب اليانصيــب، وعملنا عليها مع بيتر جــون من كلية لندن الجامعيــة. أجرينا تجربة للمقارنة بين فعالية ثلاث نُهُج: رسالة قياسية من المجلس تذكر الناس بالتسجيل للتصويت، ورســالة مشابهة ولكن مشمولة بعرض للدخول في سحب على جائزة يانصيب بقيمة ١٠٠٠ جنيه إســترليني، ورســالة أخرى مماثلة ولكن قيمة الجائزة ٥٠٠٠ جنيه إسترليني. وبالفعل صنعت الفرق؛ فجائزة اليانصيب البالغة ١٠٠٠ جنيه إسترليني أدت إلى زيادة نسبة الناخبين المسجلين ١.٥ نقطة مئوية إضافية (من ٤٤.٨ إلى ٤٦.٣ في المائة). ومن المثير للاهتمام نجاح

جائزة ٥٠٠٠ جنيه إسترليني بشكل أفضل ولكن ليس كثيراً، ورفعت معدل التسجيل بحوالي ١.٩ نقطة مئوية.

بناءً على هذه النتيجة، عملنا مع وزارة الخزانة البريطانية؛ لنرى إن كنا نستطيع القيام بعمل مشابه لتجارب ستوكهولم ولتجربة تسجيل الناخبين، ولكن على نطاق أوسع بكثير يختص بدفع الضرائب. كان هناك نظام قائم يفرض غرامة بمبلغ ١٠٠ جنيه إسترليني على الأشخاص المتأخرين في سداد ضرائبهم، أدى هذا الإجراء إلى الاندفاع على الإقرارات الضريبية قبل انتهاء المهلة المحددة بيوم، وفي بعض الأحيان يكون الاندفاع ساحقاً مما يتسبب في انهيار النظام الآلي، ويجعل العمل البشري عملية صعبة للغاية. كانت حجتنا تتلخص في أنه من خلال الحفز اللطيف والتشجيع، ينبغي أن يدخل في سحب على اليانصيب أولئك الذين قدموا إقراراتهم الضريبية في وقت مبكر، بحيث تُستقطع أموال الجائزة من الغرامات التي تتراكم من المتأخرين في السداد. اقترحنا إعطاء الناس ميزة الدخول الإضافي في السحب عن كل أسبوع يقدمون فيه إيراداتهم مبكراً (مما خلق سلسلة طبيعية من المواعيد النهائية المبكرة، وهذا جزء إضافي من الحفز). وعلى غرار تجربة ستوكهولم، يكمن جمال هذه الطريقة في أن أثرها العام سيكون محايداً من الناحية المالية؛ إذا كان النجاح ساحقاً (أي إذا قدم كثير من الناس إيراداتهم في الوقت المحدد) فسوف تنخفض تبعاً لذلك قيمة الجائزة (على الرغم من إلحاحنا بوجوب تقديم جائزة بقيمة أساسية لتحقيق الحد الأدنى من الثقة والجذب).

اقتربنا جداً من تنفيذ فكرة اليانصيب، ولكن في اللحظة الأخيرة أعرب كبار الوزراء عن قلقهم من أن يفوز بها شخص ثري، فتنقلب النظرة لها إلى نظرة الظلم والإجحاف. فبعد كل شيء، النظام الضريبي البريطاني لا يفرض إتمام الإقرارات الضريبية على الجميع، ومن يقومون بذلك يميلون لأن يكونوا من ذوي الدخل المرتفع. وبما أن على الوزراء مسؤولية ديموقراطية تجاه الجميع، فمن الصواب أن يتخذوا مثل هذه القرارات في نهاية المطاف (انظر للفصل ١١). ومع ذلك تبقى الفكرة جيدة، وأنا على يقين بأن إحدى الحكومات في بلدٍ ما ستجربها في القريب العاجل.

التكريم، الصدمة، حب الاستطلاع، المتعة:

لابد أن تتحلى الحكومات بصفات الاســتقامة والأمانة والعدل، ولكن لا ينبغي أن يحول ذلك دون النظر في بعض الدوافع الأخرى التي من شأنها جعل المواطنين أكثر إنسانية.

فالحوافــز غير المالية من المحركات المؤثرة جداً للســلوك البــشري، وغالباً ما تكون أكثر تأثــيراً بمراحل من الحوافز المالية. فمثلاً إنجاب الأطفــال في المجتمع الحديث لا وجاهة له إذا نظر له الفرد من الناحية المالية، وفي الواقع أن التكلفة الإجمالية التي يتكبدها الوالدان جراء إنجاب وتنشــئة الطفل تصل عادةً إلى مئــات الآلاف من الجنيهات. من الواضح البين أن الحوافز المالية ليست هي العامل المحرك لدى معظم الناس للرغبة في إنجاب الأطفال.

أحد النُهُج المتبعة يستخدم أسلوب "استبدال الهدف" (goal substitution) أو الإضافة عليه. ونستخدم هذه التقنية لعملٍ نؤديه، ونعلم أننا "ملزمون" بتأديته بطريقة أكثر سحراً أو جاذبيــة. وهو ما يماثل رش ذرات من الســكر على الدواء المــر. يقدم العالم النفسي دان أريلي تجربته الشــخصية كمثال قوي على ذلك، وكيف كان يخطط للأفلام التي سيشاهدها في المساء بعد كل جلسة طبية مؤلمة وصعبة ومتكررة كان يمر بها أثناء فترة علاجه. قد تظن بأن إنقاذ حياتك الخاصة يكفي كدافع للاســتمرار في العلاج، ولكن ثبت في كثير من الأحيان أنه لا يكفي، خصوصاً مع انخفاض معدلات إتمام المرضى لخططهم العلاجية. اســتخدم دان الأفلام كوسيلة لجعل جلسة العلاج أكثر جاذبية ووجد أنها قد أجدت نفعاً.

في هذا الســياق، فإن أحد الأمثلة المفضلة لدي حينما فكرت الحكومة في حل مشــكلة واجهتهــا وفقاً لهذه الطريقة، عندما واجهت شــعبة تابعة لســلاح الجو الأمريكي معارضة شــعبية عارمة، احتجاجاً على تحليق طائراتها فوق أو بالقرب من الأحياء السكنية. خطرت لأحد الأشــخاص فكرة ذكية بنشر وتعميم معلومات أكثر تفصيلاً في أوســاط الســكان حول مختلف الطائرات التي ســتحلق في أجوائهم. وعلى الرغم من أن ذلك لم يقلل من مســتوى الضجيــج، فإنه وبكل تأكيد غيّر من ردود الأفعال تجاهه، وتفســير ذلك كما ســيخبركم أي متخصــص في علم النفــس المعرفي: أن معظم الإدراك والتصورات تفســيرية في المقام الأول. فمثــلاً: "انظر – إنها طائرة إف ١٥ الجديدة" تعطي إحساســاً مختلفاً كلياً عن: "إنها طائرة دموية أخرى تحلق فوق رؤوسنا".

والشيء بالشيء يذكر، بما أن المعارك الجدلية مستمرة حول توسعة المطارات على امتداد المملكة المتحدة وغيرها من البلدان، فإنني أميل للاعتقاد بإمكانية استخدام أسلوب مشابه مع السكان المتضررين المحتملين؛ لإقناعهم بفوائد إنشاء مدرج أو مطار جديد من خلال إعطائهم قسائم سنوية سخية للرحلات والعطلات حول العالم من المطار نفسه. وعلى غرار نهج سلاح الجو الأمريكي، من الممكن أن يحدث ذلك تغيراً كبيراً في كيفية الشعور تجاه الضجيج، وتكون النظرة أكثر إيجابية من الهدف المادي فحسب. ربما عند سماعك لهدير طائرة قوي ستفكر "هذه عطلتي إلى باربادوس هذه السنة!"، وبدلاً من النظر إلى نتائج التوسع كمصدر استفزاز وإزعاج يُنظر لها كرافد للإيجابية والمصلحة الشخصية.

لا تزال معظم الحكومات تعتمد "التكريم" بأحد أشكاله المتعددة - وهو أحد الاستخدامات النادرة والصريحة للمكافآت غير المالية من قبل الحكومات. قد يكون التكريم على هيئة ميداليات (أوسمة) للشجاعة في القتال، أو جوائز مدنية للشخص لقاء تقديمه تبرعاً سخياً أو أي نوع من المساهمات الكبرى في المجتمع. وحتى إن لم يكن التكريم هو السبب وراء تصرف الناس بتلك الطريقة، فإن منح مثل هذا التكريم يبدو أنه يخلّف على إثره قوة تحفيز إضافية وقوية(١١). بشكل عام، الجنود لا يقاتلون من أجل المال، وعلى الأرجح أن دوافعهم تشمل الرغبة في المغامرة والشرف والقيام بما هو صحيح، والقتال من أجل زملائهم ووحداتهم العسكرية وعوائلهم وأوطانهم. وعلى الرغم من قوة تأثير مثل هذه القوى المحفزة وتأكيدها والمصادقة عليها من خلال التكريم، إلا أن الكتب الاقتصادية العادية لا تكاد تذكر شيء عنها. حتى في السياسات ينظر لها بدون تردد على أنها معتقدات بالية من الماضي بدلاً من اعتبارها شكلاً مهماً من أشكال "الجذب!".

الحملات الإعلانية هي المجال الوحيد الذي تطلق فيه الحكومات العنان لنفسها بحرية أحياناً، على الأقل بمساعدة من قِبل المنظمات غير الحكومية والوكالات الإبداعية. وبالتأكيد يعدّ أسلوب "الصدمة" (Shock) هو الأداة المفضلة التي تستخدمها الحكومات لجذب الانتباه في نواحٍ كثيرة، ابتداءً من تشجيع الناس على الزواج، وتجنب تعاطي المخدرات، وصولاً إلى الحث على ربط حزام الأمان. ومن شبه المؤكد أن بعض تلك الحملات كانت فعالة للغاية، ولكن لسوء الحظ، نادراً ما يتم تقييمها على مستوى وظيفي يتجاوز مسؤول خزانة عادي حديثَ عهدٍ بالوظيفة، فما بالك إذا كان هذا المقَيم صلِف التفكير (ومعه كل الحق في ذلك).

بعـض تلك الحملات كانت متطورة جداً. على سـبيل المثـال، وجد العاملون في حملات تشـجيع الناس عـلى تركيب وصيانة أجهزة الكشـف عـن الدخان في حقبـة الثمانينيات والتسـعينيات أن لديهم مشـكلة كبيرة في الحملـة الإعلانية. فإذا كان الإعـلان هادئاً جداً فسـوف يفشـل في جذب انتباه الناس، ناهيك عن تحفيزهم لشراء وتركيب وصيانة جهاز الكشـف عن الدخان، ولكن في المقابل إذا كانت الحملة الإعلانية شديدة الوضوح وصادمة فسـتضرب الوتر الحساس في الدفاعات النفسية لدى الناس - "هذا لا ينطبق عليّ ولا على عائلتي". وبعد اجراء تجارب واسعة وجدوا طريقاً متوسطة، بحيث تحتفظ الرسالة الموجهة بطابعها الصادم والقوي، مع إزالة صور الأشخاص التي أثارت التفكير الدفاعي البسيط "أوه، لست أنا ذلك الشخص" أو "ذلك الطفل ليس طفلي". عوضاً عن ذلك، تظهر في الإعلان رسالة مكتوبـة بخط طفل بجانب لعبة محترقة، يقـول فيها: "نسي بابا أن يغير البطاريات ...". ما من شـك أن العديد من الأرواح أُنقذت وأن المعدل الإجمالي للإصابات الناتجة عن الحرائق تقلص إلى حد كبير؛ جراء الانتشـار الواسـع لأجهزة كشف الدخان – على الرغم من صعوبة عزل تأثير كل حملة إعلانية على حده لمعرفة أكثرها نجاعة.

وهناك حملات أخرى اشـتغلت على عواطف وانفعالات بشرية أخرى مع اتباعها منحى أكثر دهاءً من الصدمة المجردة. إحدى هذه الحملات كانت تشـجع الناس في الدول النامية على غسـل أيديهم عن طريق إثارة الاشـمئزاز من فكرة تناول الطعام قبل غسـل اليدين، وأثبتـت الحملـة فعالية عالية على الرغم من أن جزءاً بسـيطاً من الإعـلان ركز فعلياً على غسـل اليدين بحد ذاته. وبالمثل، يُعتقد بأن حمـلات مكافحة التدخين المصورة التي تظهر الأورام والدهـون التي تقطر من السـجائر وعلى الملابس ذات فعاليـة كبيرة للغاية. ومن المثير للاهتمام أن ينعكس انطباعٌ بأن الاشـمئزاز الناجم عن صورة قطرات الدهون لابد أن يكـون ذا تأثير أقوى من التهديد بالموت (والذي يمكن القول بأن دفاعاتنا النفسـية تحمينا مـن التفكير فيـه). وفي الآونة الأخيرة قامت حمـلات مماثلة أيدها الأطبـاء، مجادلين بأن عبـوات المشروبات الكحوليـة يجب أن تحتوي ملصقاً يوضح السـعرات الحرارية بدلاً من عدد "وحدات" الكحول التي تحويها، والفكرة تكمن في أن بعض الأفراد (يجهلون كم تشكل فعليـاً كمية الكحول من ضرر صحي) مما قد يخفـض من كمية تناولها عندما يدركون بأن كوباً من هذه المادة يعادل قطعة من الكعك.

تستخدم بعض الحملات حس الدعابة والمتعة لجذب الانتباه، وأفضلها تلك التي تحوي شـعاراً إعلانياً مكتوبـاً بحبكة محكمة. وقد أصبحـت إعلانات الخدمة العامة الأسـترالية مشـهورة بشـكل خاص لحس فكاهتها، فضلاً عن التخفيف من حدة الإعلان. على سـبيل المثـال، يُظهر إعلانٌ لمكافحة السرعـة في القيادة صورةً لامرأة جميلة رافعة إصبعها الصغير، كدلالـة على قصور جنسي للسـائق المسرع. ويهدف أحد الإعلانـات الحديثة إلى الحد من الإفـراط في تناول الكحول، يلعب بظرافـة على وتر: لا ضرورة لإيجاد عذر لتناول كأس آخر لعدم وجود كأس آخر.

في الإعلان التجاري (عيون الثعبان)، يظهر شخص يجيب زميلاً له يحثه على تناول كأس آخر من المشروب، مبيناً أنه لا يستطيع بسبب تناوله للمضادات الحيوية، وعندما يلحُّ عليه أكثر يوضح له بأن حالته تلك بسـبب تعرضه لعضَّة في العين من قبل ثعبان، كان قريباً منه جـداً والتصق به – هنا تعود اللقطة التصويرية إلى الوراء، وتعرضه في حالة يرثى لها واضعاً قطعة من القماش على عينه وهناك ثعبان ملتف حول عنقه. وهذا شكل فعال من أشكال "التحصين النفسي" psychological inoculation – تهيئة المتلقي لهذا السـؤال وللحقيقة المتمثلـة في أنـه لا يحتاج أن يجيب على سـؤال: لماذا لا ينبغي له تناول الكحول؟ تسـتند الرسالة الختامية لهذا الإعلان أيضاً على المبادئ النفسية، فيوضح أن ٦١ في المائة من الشبان الأستراليين لا يُفرطون في تناول الكحول (انظر الفصل التالي للمزيد عن التأثير الاجتماعي).



الشكل(١٦)

هذا "التحوير" المستخدم في حملة مكافحة التدخين لعب دوراً كبيراً في إثارة الاشمئزاز؛ فقد اهتم ٩٢ في المائة من المدخنين بهذا الإعلان - وهي أعلى نسبة اهتمام تحصدها أي حملة مماثلة (بإذن من هيئة الصحة العامة في إنجلترا)

تعتبر الفكاهة والمتعة وحب الاستطلاع من قوى الحفز والتغيير الاجتماعي المهملة، ولكن هذا الحال بدأ في التغير. فمثلاً أحد مكونات حملة السيدة الأولى ميشيل أوباما لمكافحة البدانة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أظهرت نتائج واعدة، هي عقد اتفاقية لمدة سنتين تسمح باستخدام شخصيات شارع السمسم في الترويج لأكل الفواكه والخضروات. وثبت حديثاً وبالدليل القاطع أن إدخال المتعة والترفيه بشكل أكبر في برامج وخطط الحث على الأغذية الصحية يمكن أن يزيد وبشكل كبير جداً من استهلاكها - ويمكن أن يحدث نفس الشيء مع الأغذية غير الصحية. وجدت كريستينا روبرتو وزملاؤها في مختبر هارفارد لأبحاث علم نفس الغذاء والصحة للمستهلكين (PEACH) أن ربط شخصية من شخصيات شارع السمسم بقطعة من الفاكهة أو الخضار، يزيد بشكل كبير من احتمالية اختيار الطفل لتناول تلك الفاكهة أو الخضار - كما يولد لديهم شعوراً بأن طعمها أفضل. ربما لا تنال الفكرة استحسان مؤيدي الاتجاه الأصولي، ويرون أنه يُفترض أن يفضل الأطفال الأطعمة

الصحية "بشــكل فطري"، ولكن أنصــار البراغماتية (المذهب العملي) لابد أن يحتفلوا بهذه النتائج(١٢). إننا حسب هذه النتيجة لم نجد الطريق إلى حفز السلوك لدى الطفل فحسب، وإنما وجدنا وســيلة لتغيير أنماط الاستهلاك بطريقة يمكنها تحريك سوق بأكمله (لمزيد من النقاش حول هذا الموضوع، انظر الفصل ٧).

وُجدت دراســةٌ حديثة أجريت في مدارس هولندا أن استهلاك الأطفال من خبز الحبوب الكاملة الأســمر – والذي لم يكن ثلثه ســوى دقيق أبيض – يمكن أن يزيد بالضعف تقريباً، إذا ما تم تقطيعه على أشــكال مســلية. وأظهرت دراســات أخرى أن مثل هذه الإجراءات ذات فعالية، خاصةً بين الأطفال من ذوي الدخل المنخفض، حيث تكون الحاجة أشــد(١٣). ومــن المرجح أيضا أن كثيراً مــن التوجهات الحديثة في الولايــات المتحدة الأمريكية تهدف إلى التنفير من اســتهلاك المشروبات الســّكرية، عن طريق الترويج لمشروبات بديلة ممتعة ورائعة، وتكون أقل ضرراً على الصحة.

بــدأت هذه الأفكار بجذب الانتباه والاهتمام الفعلي، لكــن تطبيقها على أرض الواقع لا يزال في بداياته. على ســبيل المثال، هناك أبحاث جارية مثيرة للاهتمام عن حب الاســتطلاع، وهل يمكن أن يكون محفزاً فعالاً في أمور كحث الناس على التوجه إلى صالة الألعاب الرياضية كثيراً، أو الالتزام بالذهاب للمواعيد الطبية. هل ستكون أكثر التزاماً بموعد العملية الجراحية، إذا وعدت أن تتلقى في الموعد إجابات على بعض الأســئلة التي تثير اهتمامك، أو إذا أخبرت بــأن المريض الذي أجرى العملية قبلك ترك رســالة موجهة لك (وأن بإمكانك أنت أيضاً ترك رسالة لشخص آخر)؟ تقنيات الألعاب (التلعيب Gamification) هو مجال آخر من مجالات الاهتمام الحالية، ويهدف باستخدام الألعاب ومحتوى الفيديو إلى: تشجيع الناس على ممارسة التمارين بصورة أكبر، وتعليم الأطفال الرياضيات، والتصدي للتعصب والتطرف، والمســاعدة في الخيارات الوظيفية، والحد من تعاطي المخدرات والكحول في الجيش.

الخلاصة – الجذب!

رأينا في الفصل الســابق كيف أن تقليل الاحتكاكات وسيلة فعالة في تمهيد الطريق نحو تبســيط "وجعل الأمور ســهلة" على الناس؛ ليتمكنوا من فعل ما ينوون حقاً فعله لكنهم لم يحاولوا ذلك. مع ذلك قد لا يكون إزالة الاحتكاكات كافياً في كثير من الحالات والسلوكيات؛

فتلك الصخرة ما تزال عالقة في الطريق ولم تتدحرج تماماً، وذلك الشخص لن يتقدم أو يتحرك دون حصوله على حفزة إضافية لطيفة.

ينطوي مصطلح "الجذب!" في سياق العلوم السلوكية على عنصرين مرتبطين ببعضهما: العنصر الأول، هو ما يتعلق بالنفاذ إلى الأخرين وجذب الانتباه، ولا يوجد أي تعقيد كبير حول هذا المبدأ، ولكن الحكومات وأحياناً الشركات وقطاعات الأعمال لا تزال تُغيّبه وتتغافل عن أهميته. قد يكون الأثر الناتج عن سنّ قانونٍ أو تطبيق عقوبةٍ ضئيلاً أو معدوماً بالمرة، إذا لم يتمكن الشخص أو الكيان من معرفة الهدف من وراء سن ذلك القانون أو فرض تلك العقوبة.

لجذب الانتباه حول شيءٍ لا بد من إظهاره بوضوح بلغة علم النفس، يجب أن يكون بارزاً. ويمكن زيادة البروز لشيء ما من خلال التخصيص (إضفاء الطابع الشخصي) أو الملاءمة أو التباين والتضاد (إبرازه بشكل مختلف عن خلفيته). فتغيير لون المظروف المرسل، واستخدام صور يمكن أن تصل إلى دواخلنا وتلامسنا على المستوى العاطفي، ومراسلة الشخص باسمه الحقيقي، كل ذلك من شأنه أن يزيد من تأثير التواصل أو التدخل المزمع. وفي العادة، هذه الأساليب تزيد الاستجابات بعض الشيء بنسب تصل إلى ١٠ أو ٢٠ في المائة. وفي بعض الأحيان، يمكن أن يكون التأثير كبيراً للغاية عند الجمع بين تلك الأساليب، كما مر بنا سابقاً في مثال الرسائل المعدّلة التي تطالب بسداد الضرائب غير المدفوعة، حين بلغت زيادة التأثير حوالي عشرة أضعاف الرسائل العامة الأصلية. وكذلك مثال اللافتات التي تظهر للسائقين معلومات فورية حول سرعتهم، ومقارنتها بالسرعة المحددة وكيف أثبتت أنها فعالة أكثر من زيادة عدد دوريات الشرطة، وأن تأثير هذه اللافتات "الذكية" يستمر حتى مع تقادم الزمن، خاصة تلك الموجودة حول التقاطعات الرئيسية، حيث يعرف السائقون غالباً بأن عليهم إبطاء سرعاتهم ولكنهم لا يدركون مداها.

العنصر الثاني، هو ضرورة أن يكون المقترح أو العرض جذاباً بحد ذاته أو على الأقل مقنعاً. نعم يمكن أن يكون استخدام الحوافز المالية فعالاً في الجذب، لكنه يبقى في الأخير عاملاً واحداً فقط ضمن عوامل كثيرة. من الأهمية بمكان التدقيق في: عمّن تصدر الرسالة أو النصيحة أو الدعوة – ما يطلق عليه "تأثير المُبلِّغ" أو المرسِل (messenger effect)(١٤). إنّ مشاهدتك لأحد السياسيين على الأخبار وهو يشير عليك بضرورة أن يحصل أطفالك على

التطعيم واللقاحات ربما يكون له أثر بسيط، أما مشاهدتك لرئيس الخدمات الطبية أو أحد كبار الأطباء مرتدين المعطف الأبيض، وحول أعناقهم سماعة طبية يشيرون عليك بالأمر ذاته، فذلك أدعى وأرجح بكثير للأخذ به. يمكن للحوافز غير المالية مثل حب الاستطلاع والمتعة أن تكـون أيضاً محفزات قوية؛ فالأميال الجوية مثـلاً، وما يتصل بها من برامج وخطط، ناجحة بشـكل جيد، والفضـل في ذلك يعود في جانب منـه إلى صعوبة تحويلها إلى سـيولة مالية. تسـتهوينا المشاركة في "اللعبة" لجمع النقاط وإحراز التقدم، ونميل إلى الانجذاب نحو الأشياء التي توصف بالنادرة أو المرتبطة بأشـخاص نكـن لهم الاحترام والتقدير. وبالطبع نحن أيضاً مندفعـون لفعل الصواب من أجل الآخرين، كمسـاعدة أطفالنا على بـذل الجهد والنجاح، وتطوير وتفعيل ذواتنا (انظر الفصل ٥ عن التأثير الاجتماعي، والفصل ٩ عن الرفاهية).

حتى عندما نسـتخدم الحوافز المالية، ما يزال بوسعنا اسـتخدام الرؤى السلوكية معها لتضفـي عليها تأثيراً أقوى. فمثـلاً، بدلاً من أن يكون الحافز المالي شـاملاً للجميع في الفئة المسـتهدفة، ولكنه صغير وانتشـاره محدود، ربما يكون الناس أكثر حماساً تجاه فرصة الفوز بجائـزة أكـبر في اليانصيب (نظـام القرعة). وعلى نحـو مماثل، بما أننا نـولي اهتماماً كبيراً بالحاضر أكثر مما نفعل مع المسـتقبل، يمكن أن يكـون للحافز أو(العقوبة) التي يعمل بها في أول المـدة – أي تميـل إلى الحاضر – أثرٌ أكبر بكثير عمّا لو كانت في المسـتقبل مع نفس المستوى من التكلفة (لمزيد من المناقشة انظر الفصل ٦).

عـلى الأرجح، فإن "الجذب!" من بين جميع الرؤى السـلوكية هو الأكثر اسـتخداماً من قبل الشركات والمسـوقين، وبطرق قد تحدّ في بعض الأحيان من سـعة الانتشار أو تصل إلى حد الازعاج. ومع ذلك، وبصرف النظر عن الإلمام الصحيح بهذا النهج، فإنه لا يزال ولأسباب وجيهة يُستخدم على نطاق واسع.

بخلاف اسـتخدامه من قبل الشركات والقطاع الخاص، فـإن قلة من الحكومات فكرت جدياً في "الجذب"، باستثناء حملات محدودة جداً، مثل تشجيع الناس على ترك التدخين، أو حثهم على ممارسة الرياضة أكثر، ناهيك عن الاستغراق بشكل أوسع في الدوافع والانفعالات، التي من شـأنها توجيه السـلوك البشري والتأثير عليه. وحتى في الـشركات وقطاع الأعمال التجاريـة، فإن التفكير المتعمق خارج نطاق التسـويق التجاري حـول ما يحفز الناس حقاً،

ويجذب انتباههم فعلياً هو أمر نادر بشــكل مدهش. على ســبيل المثال، ينزع المديرون إلى التركيــز أكثر مما يلزم على المكافآت الخارجية ولا ســيما الماليــة منها، ويقل التركيز على كل العوامــل الأخرى المتبقية التي من شــأنها تحفيز الناس على تــولي وظيفة ما أو على العمل بجد. وهذا بحد ذاته يوضح التأثير الســلوكي؛ فالمديرون عند النظر لأنفســهم وما يحفزهم يفكرون في مجموعة واســعة من العوامل ساهمت في تحفيزهم مثل الرضا الوظيفي، ولكن عند التفكــير بالآخرين يميلون إلى إغفال هذه العوامل الجوهرية، وعوضاً عن ذلك يركزون بشــكل مبالغ فيه على الأجور والمكافآت. كان مــن الأجدى بهم في كثير من الأحيان النزول من أبراجهم العاجية، وتقديم الشكر والعرفان لهم بدلاً من القلق بشأن العلاوات السنوية.

"الجذب!" مثله مثل نُهُج الحفز الأخرى، ســيكون أكثر فعالية حين تطالب الشــخص أو تذكــره بالقيــام بأمر يعلم أن من واجبه القيام به في كل الأحــوال، مثل تهدئة السرعة عند اقترابه من المدارس أو تســديد غرامة متأخرة. "الجذب!" هــو بالتأكيد أداة مفيدة لابد أن تكون من ضمن ترسانة النهج لديك، لعدة اعتبارات ليس أقلها مساعدتك في تشكيل سلوكك الخاص عندما تريد ذلك، سواء كان ذلك بوضع ملصق ملاحظات على الباب أو كتابة تذكير في دفتر يومياتك، أو مكافأة نفسك عندما تنهي جزءاً من عمل تحت يديك.

الفصل الخامس

اجتماعي:

تصور أنك في يوم شتاءٍ بارد، والرياح تضرب ضفاف النهر أثناء نزولك من الحافلة والمشي باتجـاه المكتـب الذي تعمل به. كنـت في كامل حضورك الذهني وأنـت تتجه إلى المدخل الرئيـسي للمبنى حيث وجهتك. وعنـد محاولتك الدخول من البـاب المتأرجح الذي يفتح بالاتجاهين، تجد عليه لافتةً تطلب منك اسـتخدام الأبواب الدوارة المجاورة بدلاً منه. تفكر أثناء اقترابك لدفع الباب الدوار متسـائلاً في غموض: هل سـيكون الباب مشدوداً، أم سيأتي شـخص ويدفعه من الجانب المعاكـس فيصطدم الباب بقدمك كما يحصـل أحياناً؟ ولكن حينها فقط يقوم شـخص أمامك بدفع الباب المتأرجح، متجاهلاً اللافتة المعلقة عليه والتي لمحها سريعاً كما يحدث عادة، تلامس وجهك هبة هواء دافئ منبعثة من داخل المبنى فتتبع ذلك الشخص في الدخول(١).

إن سـلوك من حولنا له تأثير قـوي على تصرفاتنا، ويكاد يكون من المسـتحيل ألا نتبع توجهات حشـد من الناس ونحن وسـطه. نحن نضحك ضعفي ما اعتدنا أن نضحك عندما نشـاهد برنامجاً كوميدياً مع شـخص آخر، نحن نأكل أكثر كلما ازداد عدد الزملاء المنضمين معنا حول طاولة العشاء، إننا نميل غالباً إلى استخدام الدرج أو الدخول عبر الأبواب الدوارة إذا كان الشخص الذي أمامنا يفعل ذلك.

سـواء كنت شـخصاً ماهراً في فن الحفز أو ما زلت تتعلمه، فأنت بحاجة إلى فهم ذلك الطيف الواسـع من المؤثرات على السلوك. انظر لهذه المؤثرات نظرتك لأطفالك أو طلابك، جميعهـم مثيرون للاهتمام ومتميزون، كلٌّ بطريقته الخاصة. وإذا كان عليّ أن أختار واحداً من هذه المؤثرات العديدة على السلوك يثير اهتماماً استثنائياً، فسيقع اختياري على التأثير الاجتماعي. قد يكون خياري هذا متوقعاً بحكم أنني كنت أدرس علم النفس الاجتماعي في جامعـة كامبريدج، ولكن لعلّي أتمكن من تمريـر قليل من هذا الاهتمام إليك قبل أن نمضي قدماً في المسألة.

الجنـس البشري كما بيّنا في الفصـل (١) مخلوقات اجتماعية بشـدة، يؤثر بعضنا على بعض باسـتمرار. حاول في اجتماعاتك القليلة القادمة أن تراقب لغة الجسـد للناس حولك بتفحص أكبر، الناس في الواقع يقتفي بعضهم أثر بعض، فإذا مال أحد الجالسين في الاجتماع بجسده إلى الخلف ووضع يديه وراء رأسه، فهناك احتمال كبير أن يفعل شخص آخر الشيء نفسـه، خاصة إذا كان الشـخص الذي ابتدأ بالحركة شخصًا ذا سلطة أعلى أو منصب رفيع. أو حاول أن تلمس أنفك أو تفركه بلطف، أو تمسح جانب فمك كما لو أنك تزيل شيئاً منه وأنت ترمق أحدهم مباشرة قبل فعلك ذاك أو أثناءه، وستجد أن ذلك الشخص وفي غضون دقيقة أو نحوها سـيفعل مثلك على الأرجح. نحن بحق متناغمون جداً فيما بيننا. إن هذه التأثيرات أو العادات الاجتماعية قد تنتشر على مسـتوى المؤسسـات بأكملها، أو حتى على مسـتوى الأمم. وإذا كنت تريد فهم سـلوك البشر الفهم السليم، فلا بد لك أن تفهم شبكة التأثير هذه التي تتدفق باستمرار بين أفراده.

استكشاف ونقد الأعراف الاجتماعية:

إن أردنا مثالاً من حياتنا اليومية على قوة التأثير الاجتماعي نجده في حالة رمي النفايات؛ تخيل أنك تهمُّ بركوب سـيارتك فتجد أحدهم قد وضع نشرة إعلانية تحت مساحة الزجاج الأمامي، هل ستقوم بإزالتها والاحتفاظ بها لرميها لاحقاً إن لم تجد حاوية نفايات قريبة، أم تلقيها على الأرض؟

تصور المشـهد معي، ربما تظن في نفسـك مثل غالبية الناس بأنك لن تلقيها على الأرض، ولكن عندما تنظر من حولك في موقف السـيارات وتجد العشرات من النشرات ملقاة على الأرض، ماذا تفعل حينها؟ من المرجح أن تلقيها أنت كذلك.

الدراسات التجريبية التي بحثت مثل هذه الحالة، وأجراها علماء مثل روبرت كيالديني وآخريـن غيره، وجدتْ أن الناس أكثر عرضةً لإلقاء النشرة الإعلانية على الأرض عندما تكون مليئةً مسـبقاً بها، وأن الاحتمالات لفعل ذلك تتضاعف بما يقارب ثماني مرات عن احتمالات فعلها لو كان موقف السيارات خالياً من النشرات. قد لا نرغب أو نوافق على رمي النفايات، لكن عندما يتراءى لنا أن الكثير من الناس حولنا يفعلون ذلك فنحن نلحق بالركب.

هذا النموذج القوي من التأثير الاجتماعي مبعثه ما يسميه كيالديني: "العرف الاجتماعي الوصفـــي" (descriptive' social norm) أو "التصريحـــي" (declarative)، أي مــا نــرى الآخرين يفعلونه أو ما تشير وتصرح الأدلة بأنهم يفعلونه. ونحتاج إلى التفريق والتمييز بين هــذه الأعراف الاجتماعية الوصفية وبين الأعراف الاجتماعية "الزجرية" (injunctive) التي تعني: ما يفترض بنا فعله أو ما ينتظره منّا الآخرون ويستحسنون منّا فعله(٢). إذن، الفرق بينهما شاســع وجوهري. عادةً ما يكون مجال عمل رجال القانون والسياســيين والمديرين داخل هذا الإطار المتعلق بإنشــاء وفرض المعايير الاجتماعية الزجرية ولسان حالهم: هذا ما يفترض بك فعله. أظهر بحثٌ لكيالديني أنك إذا واجهت وضعاً يتنافس فيه المعيار الزجري ضد العرف الوصفي، فإن العرف الوصفي – ما يفعله الآخرون – هو الرابح على الأرجح.

يمكننا أن نرى بالشــواهد العديدة أن اتباع ســلوك الآخرين عمل مبرر ومنطقي. عندما يهــرب ويصرخ الجميع، فمن المرجح والصواب أن تفعل الــشيء ذاته، حتى قبل أن تعرف ما الذي يجري بالضبط، ربما يهربون من نمر يلاحقهم أو موجة تســونامي أو هجوم لجيش غازي. أياً كان السبب فمن الأفضل معرفة التفاصيل لاحقاً. وبالمثل عند زيارتك لمكان جديد، فربمــا تكــون فكرة جيدة أن تختار مطعــماً مكتظاً، خاصة بالســكان المحليين الأكثر دراية، وتبتعد عن المطاعم الخالية.

هنــاك نقطة أساســية لابد من الانتباه لهــا، وهي أننا في أغلب الحالات لا نرى ســلوك الآخرين مباشرة، ولكننا نستنتجه من آثارهم. على سبيل المثال، في حالة رمي النفايات نحن لم نــرَ الجميع وهم يلقونها فعلياً، ولكن الحقيقة الماثلة أمامنا أنها ملقاة على الأرض تخبرنا بأنهــم قد فعلوا ذلك. وبصورة مشــابهة عند الخروج للمشي، فإن دروب المشــاة المطروقة والآثار عليها، تنبئنا بأن الكثير من الناس مروا منها حتى وإن لم نرهم رأي العين. كانت وما زالت دروب المشــاة المطروقة دليلاً مفيداً بأننا نســير في الاتجاه الصحيح للوصول لوجهتنا، ســواء ضفة نهر قريب كانت أو مدينة مجاورة، وأن المسار الذي نسلكه هو الطريق الآمن لاتخاذه.

لا يزال هذا النمط من الاستدلال الاجتماعي قوياً في هذا العصر الحديث مثلما كان دوماً، وربما أكثر قوة من أي وقت مضى. مثلاً، التوصيات على الســلع التي تعرضها مواقع التسوق

الإلكتروني وتظهر لنا مشـتريات الآخرين أو ما استعرضوه، لها بالغ الأثر في سلوكنا، كما أنها مفيدة بشـكل عام. أتريـد شراء كاميرا تصوير؟ كثير من الناس يشـترون معها هذا الحامل اليدوي ثلاثي القوائم. تريد شراء قرص الدي في دي هذا؟ الكثيرون استعرضوا هذه المجموعة من الأقراص، والتي تكلف تقريباً نفس القيمة، إلا أنها تحتوي على مواسم المسلسل الثلاث جميعهـا وليس واحداً فقط. من الواضح أن سـلوك الآخرين يحـوي الكثير من المعلومات المفيدة، خاصة عندما لا نكون موقنين تماماً مما يجب القيام به.

تؤكد الدراسـات المنهجية التي أجريـت على اختيارات المسـتهلكين أن هذه التأثيرات الاجتماعية قوية للغاية وتميل لأن تكون ذاتية التعزيز. عندما يختار الطلاب الأغاني الموسيقية مـن على موقع إلكتروني يقدم معلومات عن الأغاني التي حازت إعجاب الآخرين، فإن ذلك يؤدي إلى تأثر اختياراتهم بما يسـمى "تأثير التحول" (tipping effects) بشكل كبير، مقارنةً مع اختياراتهم التي لا تتم وفق تلك الطريقة. وحتى التقييمات أو التعليقات (feedback) ذات المستوى المنخفض على الموسيقى التي حازت الإعجاب، لها أثر في تضخيم شعبية بعض الأغـاني وخمد بعضها الآخر. بالتأكيد أن الجودة تلعـب دورا؛ فالأغاني التي تُصنف بصورة مسـتقلة أنها جيدة جداً يميل إليها الاختيار أكثر، وتلك المصنفة بصورة مسـتقلة أنها سيئة جـداً يكـون الإقبال عليها أقل. ومع ذلـك، دلت التجارب المكررة أن الأغنية التي سـتحوز الشـعبية الأكبر بـين الأغاني، تعتمد اعتماداً كبيراً على أيها أبكـر حصولاً على التوصيات من الزائريـن للموقع، وأن التقييـمات (feedback) تخلق ديناميكيـة "الفائز يحصل على كل شيء"، عـلى الأقـل في هذه الظروف البحثيـة والتجريبية، مع أن الأغنيـة الفائزة اعتمدت بشكل كبير على ما حصلت عليه من توصيات في التعليقات الأولية(٣).

أمـا في "العالم الحقيقي"، فعـادةً ما تضاف مصادر أخرى للمعلومـات، مثل مراجعات الخبراء للمساعدة في تكوين تلك الأحكام الأولية. ولكن بُعد ذلك التأثير الاجتماعي – النظر إلى خيـارات الآخرين – هو مـن يضخم تلك التباينـات في الآراء. لا عجب إذن، أن روبرت كيالديني وهو من أوائل الخبراء والمروجين للـتأثير الاجتماعي، يؤكد في النسخ اللاحقة من كتابه وبشكل صارخ على صفحة الغلاف الأمامي أن ٢٥٠,٠٠٠ نسخة بيعت من الكتاب.

يمكــن أن يكون لمثل هــذا التأثير الاجتماعي جانب مظلم أيضــاً. وجميع علماء النفس الاجتماعي يعرفون من هي كيتي جينوفيز، المرأة التي هوجمت بوحشية وقتلت في ساعات الصباح الأولى في إحدى ضواحي نيويورك عام ١٩٦٤. لقد أيقظ صراخها في الشارع ومقاومتها الطويلــة العديــد من جيرانها، وبعضهم شــهد أحداث مقتلها كاملــة، ولكن لم يحاول أحد مســاعدتها أو حتى الاتصال بالشرطة. نتيجة لهذه الحادثة، ولد مصطلح "ضياع المسؤولية" (diffusion of responsibility)، كــما قــادت إلى بعضٍ من أشــهر التجارب في مجال علم النفس، من أجل تفســير سبب عدم تدخل أحد لوقف الجريمة. أظهر لاتان وداريل في هذه التجارب كيف أن مجموعة من الأشــخاص الغرباء عن بعضهم، ســينظر أحدهم إلى الآخر لتحديد ما الذي يجري وما سيكون رد فعلهم تجاهه(٤). مثلاً، في تجربتهما الشهيرة "الغرفة الممتلئــة بالدخان"، يُطلب من المشــاركين في التجربة تعبئة الاســتمارات في غرفة الانتظار، وحينها يبدأ الدخان بملء المكان. وجد الباحثان أن الشــخص إذا كان بمفرده فبشــكل مؤكد تقريباً سيســعى من تلقاء نفسه إلى التحقق من الأمر، مثل الذهاب للغرفة المجاورة لإخبار شــخص ما بأن هناك مشكلة، ولكن عندما تواجدت مجموعة من ثمانية أشخاص انخفضت احتمالات أن يفعلوا شيئاً، بل على العكس غالباً سوف يسترقون النظر فيما بينهم، في محاولة لمعرفــة ما يجري ولكن بدون اتخاذ أي خطوات عمليــة. بالضبط كما كان الحال في جريمة قتــل جينوفيز، تطلع المشــاركون في التجربة إلى ردود أفعال بعضهم بعضاً ليقرروا بشــأن كيفية تصرفهم مع الحدث. هل هذه حالة طارئة بالفعل؟ بالتأكيد هناك شــخص آخر قام بالاتصال؟ طالما لم يقم أي شخص آخر بفعل شيء أعتقد أن الأمور على ما يرام ...

تجــارب لاتان وداريل المتعلقة بتدخل المارة والمتفرجين خلقت حالة على الرغم من أنها مصطنعــة إلا أنها معقولة؛ حيث كان الناس غير متأكديــن مما يجري مع عدم وجود قائد واضح للمحتشــدين أو تلميحة مباشرة تدلهم على " التصرف الســليم". وكمسألة اعتراضية، دائماً إذا كنت بحاجة للمساعدة وأنت وسط مثل هذا الوضع المزدحم، فأفضل طريقة هي أن تشير أو تنظر إلى شخص بعينه وتقول له: "أنا بحاجة إلى المساعدة!".

في كثير من أمورنا الحياتية، تزيل عادة التلميحات الآنية أو المعرفة المســبقة الكثير من هــذا الغموض، مما يمنحنا إحساســاً قويــاً بما يفعله الآخرون وما "يفــترض" بنا فعله. نحن عــلى علم بأننــا من المفترض أن نلتزم الهدوء في المكتبات العامــة، ونتحدث بصوتٍ عالٍ في

الحفلات، وأن نلزم الجانب الأيمن من السلم الكهربائي إن أردنا الوقوف في لندن (والجانب الأيسر في سيدني)، ونتوجه بالشكر لمضيفينا على العشاء. كما نعلم بأنه لا ينبغي لنا التجول عارين في المكتب، أو التعليق على أشكال أجسام الآخرين، أو ضرب الناس في كل مرة يزعجوننا فيها. نحن نطلق على هذه مسمى: المعايير الاجتماعية – البرامج أو "العادات" التي تُفعِّل دور المجتمعات والاقتصاديات.

استخدام الأعراف الاجتماعية في السياسات العامة:

الأعراف الاجتماعية والسلوك الاستدلالي من أفعال الآخرين قوى مؤثرة على سلوكياتنا، ولكنها أيضاً عرضة للخطأ على الأقل في الاستدلال نفسه.

لنفترض أنك طالب في السنة الأولى بالجامعة في بيئة غريبة عليك، وتحاول فهم قواعد اللعبة، حالتك نوعاً ما تشبه حالة المشاركين في تجارب لاتان ودارلي. إنها المرة الأولى التي تبتعد فيها عن المنزل وتنتظرك مجموعة من السلوكيات الجديدة عليك، والتي تتضمن مجموعة من السلوكيات غير المقبولة والقائمة فيها تطول وتتتابع.

لابد أن والديك قد أوصياك بأن "تتوخى الحذر" وأن تكون "متعقلاً". كما أن معلميك قد نصحوك بتجنب تعاطي المخدرات، وباحترام الغير وبالاعتدال في سلوكياتك. والسؤال المنطقي هنا: ما هو معيار الاعتدال؟ الحقيقة هي أن المؤثر الرئيسي على سلوكك سيكون استشعارك وفهمك لما يفعله الآخرون، ولكن كيف ستعرف ماهية أفعالهم؟

أثناء جلوسك في غرفتك مساءً تحاول تصفح كتبك المدرسية، فإذا بك تسمع صوت صراخ وضحك في ساحة السكن الجامعي الخارجية. إنه صوت اعتدت سماعه كل مساء ومنه استنتجت أن تناول الكحول والاحتفال جزء لا يتجزأ من حياة الطلاب (في الثقافات الغربية). لكن ما لا تسمعه هو كل أولئك الطلاب من أمثالك الذين يحاولون القراءة في غرفهم. من المؤكد أن الطلاب وبشكل منتظم يبالغون في تضخيم مقدار ممارسات الطلاب الأخرين في تناول الكحول والعلاقات وتعاطي المخدرات.

هذا الأمر مهم وجوهري، فمثل هذه التقديرات المنحرفة بدورها تؤثر بقوة على السلوك وبطريقة ذاتية التعزيز. على سبيل التوضيح، إذا كانت تقديراتنا لحجم الجريمة في البلد أو

حجم الثقة والاعتمادية على المواطنين الآخرين، تستند إلى عدد قليل من الأمثلة الواضحة للغاية من الجرائم أو السلوكيات السيئة، فمن المحتمل أن هذا سيغير سلوكنا بشكل مختلف لم نكن لنختاره (انظر للفصل ٩ حول الرفاهية الاجتماعية). فإذا تمكنت قلة من القضايا المشهورة من إقناعنا بأن كل الأشخاص البالغين هم من المتحرشين بالأطفال، حينها لن نسمح لأطفالنا بأن يغيبوا عن أنظارنا أو يستكشفوا العالم من حولهم. إن تقديراتنا للمخاطر قد تتصادم بشكل سيء مع معايشة الواقع، وسينتهي بنا المطاف إلى الشعور بالخوف الشديد على أطفالنا من الغرباء مع إهمال الأخطار الحقيقية الجدية عليهم، مثل برك السباحة في منازل الجيران أو التسمم بأول أكسيد الكربون الناتج من أجهزة التدفئة غير المطابقة للمقاييس، أو مخاطر قيادتنا المتهورة داخل الأحياء السكنية.

هذه الرؤية تسلط الضوء على درس أساسي نستطيع الاستفادة منه أثناء تقديم النصح والمشورة للطلاب، وأيضاً في الحملات التوعوية بشكل عام التي تستهدف السلوك. بالطبع الحقائق والمعلومات الواقعية المتعلقة بالأضرار البالغة التي يخلفها الإفراط في تناول الكحول على الكبد، أو أن عدم استخدام وسائل الوقاية يعرض حياتك وحياة شريكك لخطر الإصابة بالأمراض المنقولة جنسياً، لها دور مؤثر في السلوك، ولكن غالباً ما يتلاشى ذلك التأثير أمام التقديرات الخاطئة التي نعكسها في أذهاننا لتصرفات وأفعال الآخرين.

إن إعطاء الطلاب، وغير الطلاب، معلومات أكثر دقة حول ما يقوم به الآخرون، يمكن بدوره أن يخفف من السلوكيات غير الصحية أو الخطيرة. ويمكن أن يتفاوت هذا التدخل من مجرد تقديم معلومات واقعية من قبيل: "الغالبية العظمى من الطلاب يتناولون الكحول باعتدال" إلى معلومات نوعية أكثر مثل: "سيعتقد شريكك بأنه من الطبيعي استخدام الواقي الذكري". على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجريت في بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية أن محاولة التشجيع على استخدام الدرج بوضع لافتات بجانب المصاعد، توضح بأن استخدام الدرج وسيلة جيدة لممارسة الرياضة لم تُجدِ نفعاً. في مقابل ذلك، فإن وضع لافتة مكتوب عليها: "معظم الناس يستخدمون الدرج" كان له بالغ الأثر، وزاد من استخدام الدرج بنسبة ٤٦ في المائة(٥). علاوة على ذلك، استمرت مستويات استخدام الدرج عالية حتى بعد إزالة اللافتة فيما بعد.

في تدخل ضمن أشهر سلسلة من التدخلات المبكرة لفريق الرؤى السلوكية، كان استخدام الأعراف الاجتماعية هو صميم ذلك التدخل. الفكرة كانت بسيطة: إخبار دافعي الضرائب المتأخرين عن السداد بالحقيقة التالية: تسعة من أصل عشرة من دافعي الضرائب يسددون مستحقاتهم في الوقت المحدد. وحتى ننسب الفضل لأهله، استندت هذه الفكرة على أعمال روبرت كيالديني المتعلقة بالمعايير الاجتماعية، على الأقل عرضه التقديمي في داوننغ ستريت في عام ٢٠٠٦م. كما أن النسخة الأولى من التدخل صيغت من قبل ستيف مارتن شريك بوب(*) في المملكة المتحدة. لم يبدأ فريق الرؤى السلوكية التجربة الأولى في هذه السلسلة، بل بدأها موظف مدني يدعى نيك داون، والذي كان مسؤولاً بحكم عمله عن تحصيل ما قيمته ٦٠٠ مليون جنيه إسترليني من ضرائب الدخل الشخصي مستحقة الدفع لهيئة الإيرادات (HMRC). أرسل نيك آلاف الرسائل إلى المتأخرين عن السداد، ولاحقهم لاستكمال الإفصاح عن عوائدهم ودفع ما كان مستحقاً عليهم. تساءل نيك مستلهماً من عمل كيالديني، عما إذا كان بالإمكان تضمين النهج القائم على المعايير الاجتماعية في بعض رسائل التذكير بالدفع الصادرة عن هيئة الضرائب.

أظهرت النسخة الأولى نتائج واعدة، لكنها لم تكن تجربة عشوائية منضبطة توافق المتطلب العلمي للتجربة، مما تركها عرضة للانتقاد الذي تمحور حول صعوبة عزل تأثير الرسائل المعدّلة التي أرسلها نيك عن تأثير التغييرات الأخرى التي ظهرت في نفس الوقت. لذلك عمل فريق الرؤى السلوكية مع فريق نيك؛ من أجل التوصل لاختبار أثر الرسائل المستندة على الأعراف الاجتماعية بشكل أكثر منهجية، واستكشاف ما إذا كان إدخال مزيد من التغييرات عليها قد يجعل أداءها أفضل.

اتخذنا الإجراءات اللازمة لإعارة شخص من الفريق للعمل مباشرة ضمن هيئة الإيرادات (HMRC)، وذلك لطمأنتهم على سير العمل، وليصبح بمقدورنا إعداد التجارب وتحليل البيانات بشكل صحيح. فتم بدعم حذرٍ من رئيس هيئة الضرائب ترتيب إعارة باحث شاب وموهوب للهيئة يدعى مايكل هاًلسورث، والذي سبق أن شارك معنا بمعهد الحكومة في إعداد تقرير التأثيرات الرئيسية مايندسبيس "MINDSPACE". هذا الإجراء جعل هيئة الضرائب تشعر بالراحة والاطمئنان؛ فالشخص الذي يجري هذه التجارب يعمل تحت

* بوب: الاسم المختصر لروبرت، والمقصود هنا روبرت كيالديني – المترجم.

مظلتهـــا، وهذا يعني أن البيانات التي تحتاج للتحليل ســتبقى داخل منظومة الهيئة، ولن يعرضها للاصطدام بأي عوائق قانونية. كان هذا الانتداب على الأرجح هو مفتاح نجاح تلك التجارب، وهو على النطاق الأوســع درسٌ هامٌّ لكل من يسعى إلى نشر نُهُج جديدة في عالم مغلق وآمن للضرورة، كعالم جمع الضرائب.

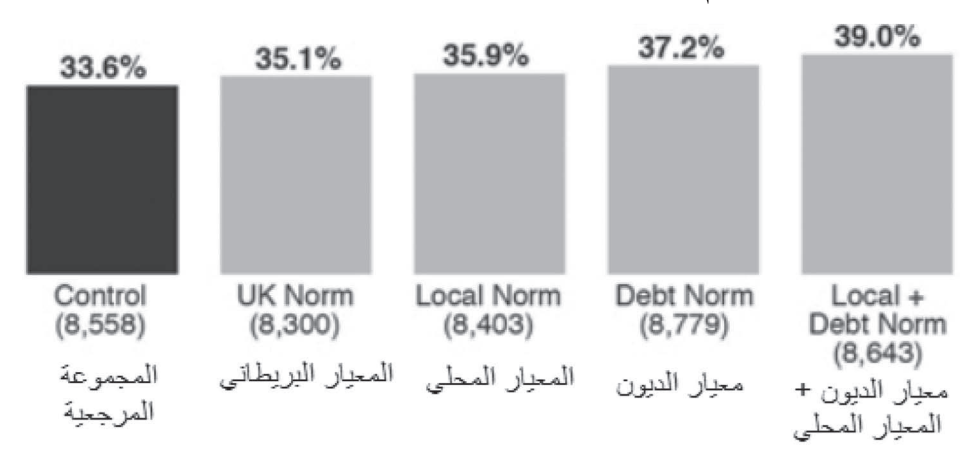
من المؤكد أن إضافة سطر واحد (صريح) وهو: "تسعة من أصل عشرة من دافعي الضرائب يسددون مستحقاتهم في الوقت المحدد"، قد رفع معدل السداد بنحو ١.٥ نقطة مئوية، وهو ما يكافئ حوالي ٤.٥ في المائة، كل هذا برسالة بُسطت وجُردت من الحشو (مبدأ: "اجعله سهلاً"). قــد لا تبدو لك الزيادة كبيرة، ولكن إذا كنت تعمل في مجال جمع مئات الملايين من الجنيهات أو الدولارات، وكان هامش التكلفة لتدخلك صفراً في الأساس، فهذه زيادة قيّمة جداً في الواقع.

كما أن عمل كيالديني وزملائه قدم لنا أيضاً أفكاراً حول الرسائل التي قد تؤثر في الناس بشــكل أفضل؛ فعمله يشير إلى أن الإنسان يتأثر بشكل أكبر بسلوك من يراه مقارباً ومماثلاً لــه أكثر من تأثره بســلوك بقية الناس عموماً. على ســبيل المثال، يكــون النزلاء أكثر عرضة لتكرار اســتخدام مناشــف الفندق أكثر من مرة، وبالتالي المساهمة في توفير الطاقة اللازمة للغسيل المتكرر، إذا قيل لهم: إن النزلاء السابقين قد فعلوا ذلك، بدلاً من قول: الناس بصورة عامة تفعل ذلك. على هذا الأســاس اختبرنا إرسال عبارة: "معظم الناس في منطقتك المحلية يدفعون ضرائبهم في الوقت المحدد"، ووجدنا بأن معدل الســداد ارتفع جراءها بأكثر من ٢ في المائة مقارنة بالرسالة الأصلية.

وبطريقة مماثلة، فإن القاعدة المشهورة: أنه كلما زادت النفايات الملقاة على الأرض، كلما ترجح إلقاء الشــخص للمنشور الإعلاني على الأرض، لها اســتثناء غير مشتهر نوعاً ما؛ حيث إن احتمال رمي النفايات في بيئة نظيفة تماماً إلا من ورقة منشــور واحدة فقط ملقاة على الأرض، أقل من احتمال رميها في مكان لا توجد به أي مخلفات على الإطلاق. فورقة المنشور الملقــاة هذه تُنبهنــا وتذكرنا بأن رمي النفايات هو الاســتثناء، وأن التخلص منها بالشــكل الصحيح هو القاعدة. ســاعدتنا هذه النتيجة في صياغة الرســالة على النحو التالي: "معظم الناس الذين عليهم ديون واجبة الدفع مثل التي عليك قاموا بدفعها بالفعل "معيار الديون" (debt norm). كان استخدام هذا المعيار أكثر فعالية من المعيار الاجتماعي المحلي، وبدمج

النهجين في نهج واحد يوضح للشخص المستهدف بأن معظم الناس في منطقته قاموا بالفعل بدفع ما عليهم، وأنه واحد من القلائل الذين لم يدفعوا. نتج عن هذا الدمج ارتفاع في معدل السداد ٥.٤ نقطة مئوية، أو ما يعادل زيادة مثيرة للإعجاب في معدل السداد بنسبة 16 في المائة، مقارنةً برسالة الإحاطة الأساسية. ليس ذلك بالأمر السيء لمجرد إضافة سطر في نص رسالة سيتم إرسالها في كل الأحوال.

أحد الأمور التي كانت تشغل بالنا، بغض النظر عن فعالية الرسائل المنقحة من عدمها، هي ألا تحظى هذه الرسائل بالقبول لدى متلقيها. ولكن الوقائع أثبتت أن رسائل فريق الرؤى السلوكية المنقّحة ارتبطت حقاً بانخفاض كبير في الشكاوى، وأحد التفسيرات المحتملة لذلك هو أن الناس يفضلون وصول رسالة مختصرة ومهذبة؛ تذكرهم بأنهم مواطنين أكثر حكمةً مما كان يظن بهم، بدلاً من أساليب التهديد.



الشكل(١٧)

معدلات دفع الضرائب من قبل الأفراد المتأخرين في السداد بعد مضي شهر واحد (٢٣ يوم عمل) من تلقيهم خمس نسخ مختلفة من رسائل التذكير. استخدام مقياس ٢٣-يوم؛ لأنه الحد الأقصى المتبع من قبل هيئة الضرائب قبل إرسال مزيد من رسائل التذكير أو رسائل التنفيذ مع مزيد من التكاليف الإضافية المتكبدة

التبادلية (Reciprocity):

المعايــير الاجتماعية هي واحدة مــن عدة مؤثرات اجتماعية متعــارف عليها تؤثر على ســلوكنا. أحد تلك المؤثــرات القوية الأخرى يكــون التبادلية، وهي تسري حتى في أبســط التصرفات كطلب يتوجه به شخص لآخر.

تخيل لــو أن الراكب الغريب عنك، المجاور لك على متن القطار ترك حقيبته دون رقابة عنــد ذهابه إلى المرحــاض، وأثناء غيابه أتى شــخص آخر بكل ثقة، والتقــط الحقيبة وهمّ بالرحيل وهي معه، هل ستتدخل؟

قــد تأمَل أن هذا ما ســتفعله، ولكن لو أنك صريح مع نفســك فأنــت تعلم بأنك غالباً لــن تفعل. تظهر الدراســات التجريبية أن معظم الناس، في أمريكا الشــمالية على الأقل، لا يتدخلون.

من ناحية ثانية، تخيل لو أن ذلك الراكب طلب منك الانتباه لحقيبته أثناء غيابه، حينها هل ستتدخل؟ بكل تأكيد في الغالب. وفي الواقع، تشير الدلائل التجريبية أنك ستتدخل على الأرجح حتى لو لم يقل لك أي شيء على الإطلاق، ولكنه ببساطة لفت انتباهك وابتسم قبل أن يخطو مبتعداً.

أحــد المجالات التي يُتّبع فيها هذا النوع من الطلــب المباشر أو التبادل الاجتماعي هو المستخدم من قبل الجمعيات الخيرية، آملين منكم أن تقدموا لهم بعض المال. وأبسط صوَره يتمثل في: نشر المتطوعين في نواصي الشوارع، يطلبون من الناس بشكل مباشر تقديم العون؛ لأن الجمعيات الخيرية أدركت فعالية هذا الأســلوب. وثمة نهجٌ آخر تبين لبعض الجمعيات الخيرية بأنه قد يكون فعالاً جداً يتمثل في: "منح" شيء للمتبرعين المحتملين؛ من أجل حثهم على الشروع في التبادل والتعامل بالمثل، ولكن على مستوى أوسع وأشمل. يمكن أن يتضمن ذلــك تقديم هدية بســيطة مثل قلم أو فلس واحد يوضع داخــل الظرف مع الطلب. كثير من الناس وأنا شخصياً من ضمنهم يجدون هذا النهج مزعجاً، ولكن يمكن أن يكون فعالاً.

في عام ٢٠١٠م صادف أن حكومة الائتلاف ورئيس الوزراء بشــكل خاص، كانوا شديدي الحماســة تجاه العمل الخيري والتشــجيع على البذل والعطاء؛ لذا أقمنا عدداً من التجارب

لمساعدة الجمعيات الخيرية في هذا المجال. كنا مهتمين بمحاولة إيجاد طرق فعالة لتشجيع الناس على البذل والعطاء، وفي الوقت ذاته تكون أقل إزعاجاً. أجرينا سلسلة من التجارب بالاشتراك مع مايكل ساندرز (الذي انضم في وقت لاحق إلينا في فريق الرؤى السلوكية كرئيس للبحوث) بغرض استكشاف طرق، يمكن من خلالها التشجيع على العطاء، وتُحقق نتائج تفوق أعظم نهج متعارف عليه لتشجيع العطاء، وهو زيادة الإعفاءات الضريبية. توصلنا إلى أن النُهُج الفعالة لتشجيع العطاء غالباً ما تتضمن التأثير الاجتماعي.

إحدى تجاربنا كانت داخل وزارة حكومية كبيرة، وانطوت على محاولة زيادة الإقبال على خطط التبرعات المستقطعة من الرواتب، وهي تعني: عندما يقرر الناس الاشتراك في خطة للتبرع المنتظم، بحيث يخصم تلقائياً من رواتبهم الشهرية لصالح إحدى المؤسسات الخيرية. كما أن صاحبة الشأن وأعني المؤسسات الخيرية تفضل مثل هذا الشكل من العطاء؛ لأنه يحقق الاستمرارية والانتظام في التبرعات، ويخلق اتصالاً مباشراً مع المانحين. أما بالنسبة للمانحين، فهذه الطريقة تيسر عليهم عملية التبرع بأقل جهد ممكن، وهي أيضاً ذات كفاءة ضريبية أكبر. وفي الواقع، يتضخم الأثر الضريبي لأي هبة تبذل أياً كان مقدارها. التدخل الأساسي الذي أردنا تجربته إلى جانب التبسيط وجعل الأمر سهلاً، كان تجربة سلسلة من رسائل البريد الإلكتروني البديلة، يرسلها أشخاص يعملون في نفس الوزارة المستهدفة إلى زملائهم في العمل.

وجدنا أن ٢.٩ في المائة من الموظفين اختاروا الانضمام لخطة التبرعات المستقطعة من الرواتب، بعدما تلقوا رسالة عبر البريد الالكتروني من أحد زملائهم تطلب منهم دعم جمعية خيرية بهذه الطريقة، سواء كانت تلك المؤسسة الخيرية جديدة عليهم أو سبق وأن دعموها من قبل. كانت هذه النتيجة في حد ذاتها مثيرة جداً للإعجاب، بالنظر إلى وجود ٧٠٠٠٠ موظف في الوزارة، ودليلاً على كرم وسخاء الموظفين. ومع هذا، عندما تضمنت الرسالة صورة للمحتاجين، فإن عدد الذين قرروا الدعم والانضمام إلى الخطة زاد بأكثر من الضعف لتصل النسبة إلى ٦.٤ في المائة.

لكي نثبت فعاليتنا وتأثيرنا في هذا المجال، كان لا بد أن نجرب مثل هذه النُهُج لتشجيع العطاء والتبرع في بيئة القطاع الخاص؛ لنرى مدى نجاعتها من عدمها. لذا في مجموعة

تجريبية عقدت داخل بنك اســتثماري خاص، اختبر مايــكل مدى فعالية مجموعة متنوعة من النُهُج المختلفة، والتي تهدف إلى تشجيع موظفي البنك على التبرع بما يعادل راتب يوم واحد لمؤسسة خيرية يرشحها البنك. تلقت مجموعة المقارنة (أو المجموعة المرجعية) بريداً إلكترونياً عاماً حول الخطة وبعض المعلومات عنها، وأدى ذلك إلى إعلان نسبة محترمة منهم تصل إلى ٥ في المائة عن تبرعهم براتب يوم واحد. أما اســتضافة أحد (صغار) المشــاهير في المكتب للترويج للخطة، فكان من شأنه رفع النسبة لتصل إلى ٧ في المائة، ولكن أكثر الطرق فعالية كانت وببساطة مجرد توزيع علبة صغيرة من الحلويات على الموظفين بجانب نشرة توضيحية عن الخطة. كان إرســال بريد إلكتروني من الرئيس التنفيذي للبنك يحمل الطابع الشــخصي (تطرقنا له في "الجذب" أعلاه) وســيلة فعالة للغاية أيضاً، في حين أن الجمع بين البريد ذي الطابع الشــخصي وعلبة الحلويات قد أدى إلى نتيجة مذهلة في نســبة المتبرعين براتــب يــوم واحد وصلت إلى ١٧ في المائــة. في المجمل، أثمرت هــذه التجربة عن أكثر من ٥٠٠٠٠٠ جنيه إسترليني للمؤسسة الخيرية (انظر الشكل ١٨).

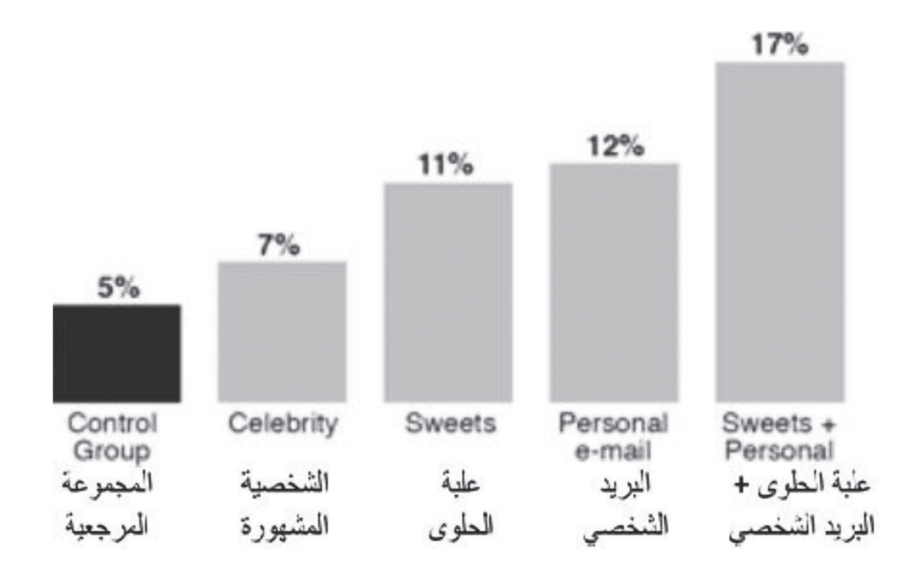
اتســم أســلوبا الحلويات والبريد الإلكتروني ذي الطابع الشخصي بالقوة والفعالية؛ لأنها خلقت شــعوراً لدى الموظفين بالاتصال الشــخصي والتبادلية. اخترنا الحلويات لسبب إضافي فضلاً عن إثارة ديناميكية التبادلية ألا وهو: أن دراســة سابقة بين الأطباء أظهرت أن تقديم الحلويات لشخص ما يتسبب في تعديل مزاجه، وعندما يكون الشخص معتدل المزاج يكون منفتحاً أكثر في تفكيره(٦). ربما كلا التأثيرين عمِلا معاً في تقوية هذا الأسلوب.

الالتزام، تأثير العيون والوجوه الشاخصة:

ثمة مؤثرٌ وثيق الصلة بالتبادلية الاجتماعية ألا وهو الالتزام الاجتماعي، وسنعرف المزيد عنه في الفصول القادمــة، لكن لنركز الآن على ماهيته ولماذا يرتبط بالتأثير الاجتماعي. جزء من قوة التبادلية (التعامل بالمثل) أنها تؤدي بنا إلى الالتزام مع شخص آخر، مهما كان قدر ذلك الالتزام. على ســبيل المثال، إذا دعاك أحد أصدقائك إلى العشــاء فسينتابك شعور عام ببعــض الالتزام لدعوته في المقابل، إن لم يكن لتناول العشــاء فعلى الأقل لتناول فنجان من القهوة أو كوب من الشــاي. بمعنى آخر، عندما يســاعدنا أحد أو يعطينا شيئاً، ففعله ذلك يترك فينا إحساساً بأننا مدينون بالتزام تجاههم.

قد يظهر هذا الشـكل القديم والعميق للتبادلية والالتزام، وكأنه من بقايا الماضي التليد إذا نظرنا له وفق مقاييس اقتصاديات السـوق الحديث، حيث الأشياء تباع وتشترى وتصاغ العقـود لتوثيقها. ولكن هذه المبادئ بما لها من منطقيـة ونمطية متأصلة بعمق في عاداتنا وتفكيرنـا، إلى حـد أكبر بكثير مما يدركه معظمنا، فإنها لا تزال تشـكل الأسـاس لكثير من الاقتصاديات الحديثة ذاتها. عندما يسـاعدنا أحد، فإننا نشـعر "طبيعياً" بالتزام حسي تجاه ذلك الشخص أو المؤسسة.

غالبـاً ما يُنظـر لإدارات الخدمات العامة وكذلك لبعض الـشركات التجارية ذات الصلة بأنها جهات تسـاعد الناس، خاصـة عندما يبذلون جهداً إضافياً في تلك المسـاعدة، ويمكن استثمار الرغبة الموجودة لدى الناس في التبادلية والتعامل بالمثل؛ لاستدعاء الشعور بالالتزام — وطرح طلب أو سـؤال بسـيط عليهم. على سبيل المثال، لا شـك أن إيجاد السبل المثلى لتطويـر الخدمـة أو العمل التجاري يعد من المعلومات الثمينـة للغاية، والوقت الطبيعي لتطلب من شخص ما أن يزودك برأيه حيال ذلك، هو بعد حصوله على الخدمة التي تقدمها له مؤسسـتك. بعد أن يصرف الطبيب الدواء للمريـض مباشرة، يعد هذا هو الوقت المثالي ليطلب من المريض محاولة الإقلاع عن التدخين أو ممارسة الرياضة بشكل أكبر. الغريب في الأمر، أن إدارات الخدمات العامة ضعيفة جداً في هذه الناحية، وفي دعوة الناس لمثل هذه الالتزامات. لكنهم عندما يقومون بها كما سنرى في الفصول القادمة، فيمكن أن تكون وسائل فعالة جداً "لمساعدة الناس على مساعدة أنفسهم".



الشكل(١٨)

النسب المئوية لموظفي البنك الذين شُجعوا بأساليب ونُهُج مختلفة على التبرع براتب يوم واحد لجمعية خيرية. سجل الجمع بين نهجي البريد الالكتروني ذي الطابع الشخصي وهدية علبة الحلويات أكثر من ثلاثة أضعاف التبرعات، بالمقارنة مع المجموعة المرجعية الذين تلقوا بريداً إلكترونياً عامًّا ونشرةً عن الخطة

نحن مخلوقات اجتماعية بشدة، إلى درجة أن مجرد الإيحاء بوجود شخص أو مراقبته لنا فإن ذلك يؤثر على سلوكنا. أشارت عدة دراسات إلى أن نظرات العيون أو الوجوه الشاخصة لنا تجعلنا نتصرف بشكل أكثر استقامة وأمانة. وبالتالي، تبين أن الملصقات التي تحوي وجوهاً تنظر إلينا، تزيد بشكل كبير من احتمالية أن يمتثل الناس لما يُطلب منهم، مثل رفع أطباقهم في المقصف بعد انتهائهم من الأكل، أو دفع ثمن مشترياتهم في صندوق الأمانة المخصص للمحاسبة في بيئة غير خاضعة للرقابة، في حين كانت الصور والرسائل الأخرى ذات تأثير بسيط.

لم يُجرِ فريق الرؤى السلوكية أي دراسة منهجية باستخدام هذا النهج، ولكن بعد مناقشة هذه القاعدة المبنية على أدلة موسعة مع زملائنا في هيئة الإيرادات (HMRC)، قرروا أنها مقنعة بما فيه الكفاية؛ لتكون الأساس الذي تبنى عليه حملتهم الوطنية التي تهدف إلى تشجيع الناس على الإفصاح عن دخلهم بالكامل. كان في مخيلتنا أمرٌ أكثر دقةً وإحكاماً، إلا أنك قد فهمت المقصود (انظر الشكل ٢٠).

اللمسة الإنسانية أو الشخصية:

عطفاً على نجاح التجربة مع البنك الاستثماري (المذكورة أعلاه) في جمع الأموال للمؤسسات الخيرية التي رشحها، استدعى البنك مايكل ساندرز مرة أخرى لمتابعة دراسته البحثية في العام الذي تلاه، مما أتاح له فرصة اختبار مزيد من التغييرات في استخدام التأثير الاجتماعي لتشجيع العطاء. وسبق أن أثبتنا أن إضافة دعوة من زميل (معرفة شخصية) مع الطلب، كان غاية في الفاعلية على الصعيد الحكومي؛ فحَرصنا على اختبار ذلك في السياق التجاري. رتبنا هذه المرة أن يتلقى الموظفون رسالة بريدٍ إلكتروني من شخص يعمل في أحد أقسام أو مجاميع البنك، يركز فيها على أنهم اختيروا للتبرع والعطاء. وخلافاً للمثال الحكومي، رسالة البريد الإلكتروني هذه مرسلة من شخص يعرفه الفرد المرسل إليه أو على الأقل يعرف من يكون. كان تأثير هذا التدخل مذهلاً؛ حيث أسفر عن موافقة ما يربو على واحد من كل ثلاثة أشخاص تلقوا الرسالة على التبرع براتب يوم لصالح الجمعية الخيرية، وهو ما يوازي زيادة بأكثر من الضعف عن تأثير أفضل التدخلات السابقة من العام الذي قبله، ويزيد بحوالي سبعة أضعاف عما تحقق في مجموعة المقارنة، والذين تلقوا خلال نفس الفترة نشرة تعريفية ورسالة بريدٍ إلكتروني اعتيادية.



الشكل(١٩)

في المملكة المتحدة، أدرجت هيئة الإيرادات (HMRC) صورة عيون في حملاتها لعام ٢٠١٢م استناداً على الأدلة السلوكية بأنها تساعد على زيادة الأمانة

لا يقتصر تأثير اللمسـة الشـخصية على ميـدان التبرع والعطاء فحسـب؛ فالعديد من جوانب النشـاط الحكومي – والخدمات التجارية أيضاً – تشـتمل عـلى التفاعل والتبادل الإنسـاني، وغالباً ما يكون على شكل طلب أو حث الشخص على القيام بأمر ما. بالرغم من ذلك، كثيراً ما يُهمَّش العنصر الإنساني ويُقصى من المعادلة. وهذا خطأ وبصراحة أكثر مخجل نوعاً ما. تناول فريق الرؤى السـلوكية هذه المسـألة وأوضحها بشـكل جيد في واحدة من الدراسات المفضلة لدي.

قمنـا بالكثير والكثير من العمل في محاولة منا لإعـادة العاطلين عن العمل إلى ميادين العمـل بأسرع وقت ممكن (لمزيد من التفاصيل عن النمـو، انظر الفصل ٨). لاحظنا أثناء عملنا عـلى هذا الموضوع أن مستشـاري مراكز العمل، الذين يتمثل دورهم في مسـاعدة العاطلـين على العودة إلى العمل، يتجهون في بعض الأحيان إلى تسـجيلهم في معارض فرص العمل المحلية أو ملتقيات التوظيف. كما يرسـل المستشارون في بعض الأحيان رسالة نصية

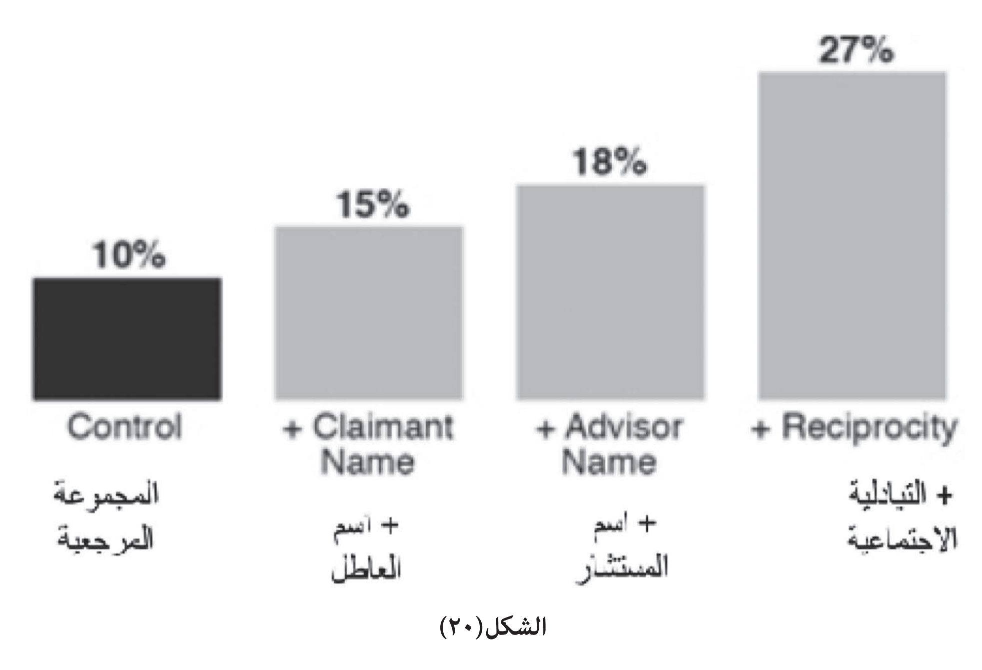
مفيـــدة إلى الباحثين عـــن العمل لتأكيد حجوزاتهم في تلك الفعاليات، ولكن شـــخصًا واحدًا فقط من كل عشرة أشـــخاص يحضر فعلياً. افترضت إليزابيث كيركمان وهي عضو في فريق الرؤى السلوكية أن إضفاء لمسةٍ شخصيةٍ من شأنه إحداث فرق.

وكانت توقعاتنا في محلها؛ فإضافة اسم المستلم في بداية نَص الرسالة، زاد نسبة الحضور بحوالي ٥ نقـــاط مئوية أو ما يكافـــئ ١٥ في المائة، بالضبط كما توقعنا. عطفاً عـــلى نتائج عملنا في مكان آخر مع أســـلوب إضفاء الطابع الشـــخصي (انظر "الجذب!" أعلاه). ماذا حين يضيف المستشارون أسماءهم أيضاً؟ ارتفعت النسبة إلى ١٨ في المائة. وكيف يكون الحال إذا كتب المستشار عوضاً عن النص القديم العبارة التالية: "لقد حجزت لك مكاناً في الفعالية ... حظاً موفقاً!". ارتفعت النســـبة إثرها ارتفاعاً مبهراً إلى ٢٧ في المائة، أي بزيادة تقارب ثلاثة أضعاف (انظر الشكل ٢٠).

مـــا يعجبني في تجربة من هذا النوع ليس فقط كونها نجحت بشـــكل جيد، وأنها ذات تكلفة منخفضة بأقل حدٍ ممكن، ولكن لما تحمله من طابع إنساني. فالنُهُج السلوكية ليست مجرد حفز معنوي لســـحب عائـــدات ضريبية أكثر أو للمســـاعدة في تحقيق بعض النتائج القيّمـــة وبعيدة المنال. إنها في أفضل صورها تدور حول فهمنـــا لمن نكون، وكيفية ارتباطنا وتواصلنـــا فيما بيننا بصورة أفضل، إنهـــا بكل صراحة تتمحور حول تصميم الخدمات للبشر لا حول "الأيكونات" (econs)(٧). فكر في الأمر على هذا النحو: تخيل بأنك الشـــخص الذي سيتلقى ذلك التأكيد حول الحجز في معرض فرص العمل – فما هو مضمون الرسالة النصية الذي ترغب أن تستلمه؟ وكيف تعتقد أن يكون شعور العاطل عن العمل الذي أتته الرسالة النصية مقارنةً بأقرانه الآخرين؟ ألا تظن بأنه ســـيذهب إلى المقابلة الشخصية شامخ الرأس وثقته بنفسه أقوى قليلاً؟(٨).

تجنب ارتكاب "الخطأ الفادح":

في ندوته التي عقدها في داوننغ ستريت عام ٢٠٠٦م، كانت لدى روبرت كيالديني رسالة واحدة أصابت في العمق وتراً حساســـاً، وتســـببت ببعض الضحك العصبي في قاعة الطعام بمبنـــى الحكومـــة؛ فقد تحدث من منظـــوره الخاص كيف أن صناع السياســـات في كثير من الأحيان لا يتجاهلون قوة المؤثرات والمعايير والأعراف فحسب، وإنما في الغالب يستخدمونها عن غير قصد بطريقة تأتي بنتائج عكسية (انظر الفصل ٢ أيضاً).



الشكل(٢٠)

ارتفاع نسب الباحثين عن عمل في ملتقيات فرص العمل حسب رسالة التذكير النصية التي يتلقونها

وقال كيالديني: إن صناع السياسات وبسبب تعجلهم في إقناع زملائهم أو جمهور الناس بمدى خطورة قضية معينة، كثيراً ما يتسببون عن غير قصد بتعزيز ذلك السلوك ذاته الذي كانوا يحاولون ردعه. حملة على سبيل المثال تعنى بالتحذير من جرائم الطعن بالسكاكين، ينتهي بها المطاف إلى إيصال رسالة فحواها أن معظم الشباب يحملون السكاكين. وحملة للحد من التهرب الضريبي أو لمناهضة وسائل الغش للحصول على المنافع، قد توصل رسائل غير مقصودة بأن الجميع يفعل ذلك. مثل تلك الحملات أو الأحاديث والخطب كانت أشبه ما تكون بوضع لافتة على جدار أسمنتي مرتفع مكتوب عليها: "لا لممارسة ألعاب الكرة" – نعم المضمون جيد وواضح، ولكنه يدفع الشخص نحو الفكرة دفعاً؛ حسنًا بما أنك ذكرت ذلك الآن فيا لها من مساحة كبيرة لقذف الكرة تجاهها.

في السـنوات التي أعقبت تلك الندوة، توقفتُ عن حساب عدد حالات "الخطأ الفادح" الذي ذكره روبرت كيالديني لكثرة ما شاهدته بنفسي. وفي معظم تلك الحالات لم يتم تقييم الآثار الناتجة عنها ولكننا نعرف ما يكفي عن مدى قوة المعايير الاجتماعية الوصفية لنحكم أنهـا كانت كارثية. مـن الأمثلة على تلك الحالات: ملصقات تخـبر موظفي مكاتب الهجرة بالقبض على بعض زملائهم ومعاقبتهم لبيعهم تأشيرات عمل ("فكرة لم تخطر على بالي أبداً – وأتساءل كم يا ترى ربحوا من ذلك زملائي ")، ولافتات في عيادات الأطباء الجراحية توضح عدد المرضى الذين تغيبوا عن مواعيدهم خلال الشـهر الفائت ("... لذا لست الوحيد الذي سيفعل ذلك")، والحملات الوطنية التي تتحسّر على انخفاض عدد النساء الكلي في المجالس العليا لإدارات الشركات ("حسـناً، لدينا امرأة عضو في مجلس إدارة شركتنا، المكون من اثني عشر عضواً، وقياساً عليه وضعنا جيد للغاية").

للأسـف، تقـع أيضاً بعض المؤسسـات في المجتمع عن غير قصد في "الخطـأ الفادح" أو تضخِّمه. وسائل الإعلام إحدى تلك المؤسسات بإبرازها لأحداث وقصص الجرائم والتهديدات والخـداع، وإن كانت تردد أن غايتها من ذلك الصالح الإنسـاني. لا عجب إذن في أن غالبية الناس في المملكة المتحدة وغيرها من الدول بسبب ما يصوِّره لهم الإعلام، لا يزالون يشعرون بأن الجرائم آخذة في الارتفاع (على مسـتوى أوطانهـم على أقل تقدير)، بالرغم من أن كل المقاييس الموثوقة والمعتبرة وثقت انخفاضها خلال العشرين سـنة الماضية. وبالمثل، غالباً ما توحي النظم الرقابية ونظم الرعاية الاجتماعية من دون قصد بأن معظم الناس ليسوا أهلاً للثقة، بحكم أنها نُظم مبنية أساساً على الافتراض، وما يرتبط به من عمليات رقابة وتحقق، بأن الناس محتالون ويخرقون القانون. تشير الأدلة المبنية على المعايير الاجتماعية إلى أن مثل هذه الإشارات من المحتمل أن تزيد من مستويات الغش والاحتيال.

ومع ذلك، يمكننا في كثير من الأحيان الالتفاف على تلك الحملات وآثارها السـلبية. خذ مثلاً الحملات الهادفة لزيادة وجود النساء في مجالس إدارات الشركات، وهي قضية تحظى بتأييد واسـع النطاق من النشـطاء ومن رؤساء الحكومات على حدٍ سـواء، ولكنها غالباً ما تجسـد مثالاً صارخاً على "الخطأ الفـادح". عادةً في مثل هذه الحمـلات الرامية إلى زيادة وجود العنصر النسـائي في مجالس الإدارات تكـون الإحصائيات هي محورها وحجر الزاوية فيهـا، من قبيل: "أليس من المؤسـف أن ٢٥ في المائة فقط من أعضاء مجالس الإدارات هم

من النساء؟" (وأقل في بعض الدول). مؤسف حقاً، ولكن من المحتمل أيضاً أن تؤدي الرسالة المستهدفة على غير مرادها إلى تطبيع الوضع وتعوّد الناس عليه. من الناحية الأخرى، ماذا لو تناولت الحملات هذا المطلب من خلال إحصائية لا تقل صحة عن سابقتها: "٩٠ في المائة من الشركات لديها نساء في مجالس إدارتها"، تكون الإشارات المرسلة حينها مختلفة جداً. وبالفعل، بعد خوض مناقشات مع إريس بوهنيت الخبيرة في شؤون عدم المساواة بين الجنسين، وإميلي والش المستشارة الخاصة لوزير الأعمال في المملكة المتحدة، أُعيدت صياغة أجزاء من حملة المملكة المتحدة؛ لتشجيع زيادة النساء في مجالس الإدارات بهذه الطريقة.

"الخطأ الفادح" الذي كشفه كيالديني شاهدٌ واضح على مدى الأهمية والفائدة التي تجنيها الحكومات والشركات من الإحاطة بالرؤى السلوكية، ولو بالقدر القليل. حتى لو لم يكن اهتمامٌ نشط باستخدام نُهُج الحفز يبقى من المهم معرفتها، على الأقل لتعرف أين تعثرت من غير قصد منك، وتسببت في حشد تلك النُهُج ضد أهدافك.

الخلاصة: سلوكيات الآخرين تشكّل وتضخّم أفعالنا:

تبيّن أن إحدى أقوى الأدوات غير المستخدمة في جُعبة صناع السياسات، هي وببساطة استقراء ورصد تصرفات وأفعال الآخرين بكل دقة. وبما أن السياسات العامة تتماشى عموماً مع ما يقوم به أغلبية الناس بالفعل - مثل دفع الضرائب وعدم إيذاء الغير- فيمكن استخدام وتطبيق هذه الأداة على نطاق واسع.

مع ذلك، فإن لهذه الأداة قيوداً واضحةً أيضاً. فمحاولة جعل المعيار الاجتماعي انعكاساً ومرجعاً لن تُجدي كثيراً، عندما يقوم أكثرية الناس بالفعل "الخاطئ". على سبيل المثال، تعاني معظم الدول الصناعية من مشكلة البدانة، ومن ثَمّ من المرجح أن تأتي النتائج عكسية جرّاء انعكاس هذه المعايير الاجتماعية الخاصة. وفي الواقع، هناك أدلةٌ محددةٌ على أن البدانة "مُعدية"؛ فعندما تزيد أوزان من حولك فلابد أن يزيد وزنك، كما يتغير منظورك لما هو صحي أيضاً(٩). ويمكن لهذا الوضع أن يستثير بعض المسائل الشائكة، ومنها اللجوء في بعض الأحيان إلى إغراءات "الحفز"، بعرض أرقام وإحصائيات مغلوطة لمنع ازدياد الوضع سوءاً. في الولايات المتحدة الأمريكية، لعدة سنوات لم تكن منحنيات الوزن التي تقدَّم لأولياء الأمور لرسم مدى نمو أطفالهم، هي منحنيات الوزن الفعلية للأطفال الأمريكيين، وإنما كانت

عبــارة عــن توزيعات "للأوزان الصحيــة"، وكان الدافع لهذا التصرف هــو القلق من تفاقم مشكلة البدانة بدرجة كبيرة إذا استخدم الأهالي منحنيات الوزن الفعلية للأطفال الأمريكيين (لمزيد من النقاش حول أخلاقيات النُهُج السلوكية، انظر الفصل ١١).

إن مفهــوم كلمة "اجتماعي" في ســياقنا هذا أوســع من مجرد المعايــير الاجتماعية، بل تشــمل أيضاً احتضان اللمسة الإنســانية والشخصية في تصميم الخدمات. وهذه اللمسة في أبســط صورها ليست أكثر من مجرد استخدام الاسم الصريح للشخص، ولكن امتدادها أكثر من ذلك بكثير، فنحن كائنات اجتماعية بعمق. وفهم التأثير الاجتماعي ليس من شأنه فقط المســاعدة في تحقيق نتائج أفضل مثل دفــع الضرائب في الوقت المحدد أو حث الناس على الذهــاب إلى مقابلات العمل، بل لها أيضاً آثار أعمق بكثير، ســنعود ونلقي الضوء عليها في الفصول اللاحقة، وخاصةً فيما يتعلق بالأثر على الرفاهية الاجتماعية.

للمرء أن يتساءل عما إذا كانت التأثيرات الناتجة عن الحفز عموماً، والمعايير الاجتماعية على وجه الخصوص، تقتصر على ســياق ثقافي بعينه، وهو تســاؤل مشروع وقد دار بخلدنا أيضــاً وبحثنــاه. ومنذ عهد قريب، طلب البنك الدولي من فريق الرؤى الســلوكية النظر في ســبب انخفــاض معدلات دفع الضرائــب في بلد معين من بلدان أمريكا الوســطى. لم نكن متأكديــن مــما إذا كانت النُهُج التي طورناها في المملكة المتحدة قد تنفع في ســياق وطني مختلف. حاولنا بقيادة ســايمون رودا وســتيوارت كيتل تجربة مجموعــة من البدائل على شــكل رســائل مكتوبة، لا تختلف كثيراً عن المذكورة ســابقاً في هذا الفصل. استندت بعض تلك الرســائل على استدعاء الفخر والاعتزاز الوطني، وأخرى على التهديد بعمليات التدقيق والمراجعة، وهكذا. ولكن ما أصاب الجميع بالدهشــة ربما، أن الأسلوب الذي أثبت فعاليته كان المستند على - ما خمّنته أنت - المعايير الاجتماعية.

عــلى الرغم مــن أن الثقافات والعادات في جميــع أنحاء العالم قد تختلــف، إلا أننا في جوهرنــا وحقيقتنا نحن جميعاً كائنــات اجتماعية. نحن نتأثر بما يفعله الآخرون من حولنا (المعايــير الاجتماعية التصريحية)، وخاصة بســلوكيات من نعرفهم أو نشــعر بأنهم مثلنا، مدفوعــين بالرغبة في التبادلية والمعاملــة بالمثل، وحتى إننا نتأثر بفكرة مراقبة الآخرين لنا. لــذا فعلى أقل تقدير، يجب أن يكون صانعو السياســات على دراية بهذه التأثيرات، فإذا لم

تحوجهم الضرورة المستقبلية إلى استخدامها بفعالية، فلا أقل من تجنب خلق حفزٍ غير مقصود يعمل ضد أهدافهم المعلنة.

ختاماً، واجبنا كمواطنين ألا نقلل من قوة التأثيرات الاجتماعية على سلوكنا. من الممكن أن يكون مفيداً جداً الحصول على الآراء والتعليقات (feedback) لما يفعله الآخرون، مثل: عندما تقرر أين ستمكث أو ماذا ستشتري، ولكن ينبغي أيضاً أن نتبين وندرك متى تكون استدلالاتنا حول سلوكيات الآخرين خاطئة، وأن نحجب العوامل الأخرى التي نهتم لها، وقد تؤثر في حكمنا. لدي اثنان من أبنائي سيغادران المنزل للالتحاق بالجامعة خلال العامين المقبلين، وأكره أن ينتهي بهما الحال إلى تناول الكحول بشكل مفرط أو قيادة السيارة بسرعة جنونية، لمجرد أنهما يظنان بأن ذلك ما يفعله كل أقرانهما.



الفصل السادس

التوقيت المناسب:

هناك سبب منطقي وراء حرص تجار التجزئة على معرفة ما إذا كنت في انتظار مولودك الجديد، وسـينقبون جيداً في بياناتك الشرائية للحصـول على تلك المعلومة. إن وجود طفل حديـث الولادة أمرٌ غاية في الروعة، ولكنه أيضاً يعني شراء الكثير من الأشـياء التي لم تكن لديك من قبل، وحتماً سوف يختل روتين ونظام حياتك بالكامل. أما بالنسبة لباعة التجزئة، فهـذا وقت هبوب رياحهم ويريدون اغتنامها؛ فأنت بحاجة إلى الذهاب للتسـوق، وبما أن عاداتك السـابقة والروتين الذي اعتدته قد أصابه الخلل، فقد يسـهل إقناعك بالتحول عمّا ألفته من المنتجات والعلامات التجارية وحتى محال بيع التجزئة للكثير من السلع، وليست فقط المتعلقة بمتطلبات الطفل. إنها فرصة كبيرة بالنسـبة للمحل الذي اعتدت على ارتياده بانتظام، وفرصة أكبر للمحل المنافس له، إذا أمكنه معرفة اللحظة الموافقة والمنتج المناسب لاستمالتك تجاهه(١).

أمـا الحكومات، فـلا يعنيها في شيء أمر بقـاءك أو تحولك عن المحل الـذي تبتاع منه بضائعك، ولكنها مهتمة جداً بإقناعك وحملك على تغيير سلوكياتك، ومنها سلوكك إن كنتِ أمـاً أثناء فترة حمـل طفلك. يدرك المختصـون في مجال الصحة العامة ولسـبب وجيه أن التدخين وتناول الكحول أثناء الحمل- على سـبيل المثال- يمكن أن يؤثران بشكل كبير على صحة الطفل على المديين القصير والطويل. وأكثر من هذا، يؤثران أيضاً على مستقبله؛ سواءٌ مـن جهـة تحصيله العلمي أو اسـتعداده لجنوح الأحداث أو فرصـه في التوظيف. الدافع الحكومي في هذه المسـألة كبير وكبير جداً، بالإضافة إلى الرغبة في حصول الأم وطفلها على حيـاة أفضل. فبخلاف ذلك، قد ينتهي الحال بأن يتحمل المجتمع بأسره تكاليف طفل يعاني من متلازمة الجنين الكحولي.



الشكل(٢١)

قامت العديد من الدول في الوقت الحاضر بإضافة ملصقات تحذيرية على المشروبات الضارة وغيرها من المنتجات، تهدف إلى تقديم تنبيهات في الوقت المناسب للحد من السلوكيات الخطرة

ما هو الوقت الأنسب للتدخل؟ في هذه الحالة، إن كان التدخل بعد ولادة الطفل فمن الواضح أن الوقت قد فات. هل يجب أن يكون التدخل في المرحلة المدرسية قبل وقت طويل من أن يصبح الطلبة اليافعون آباءً وأمهات؟ كما يبدو أن تقديم النصح في هذا الأمر للمراهقين بعيد كل البعد عن الصواب؛ فلربما تفصلهم سنوات عديدة قبل التفكير مجرد التفكير بإنجاب طفل. بالنسبة لمعظم حديثي السن المنتظرين قدوم مواليدهم، فإن مراكز الرعاية الصحية الأولية هي المكان الطبيعي لتقديم النصح في شهور الحمل الأولى، ولكن حتى تلك المراكز محدودة الفعالية. وربما لا تتواصل بعض الأمهات الشابات مع أخصائيي الرعاية الصحية إلا قبل وقت قصير من ولادة أطفالهن.

ثمة نهجٌ بديل يتمثل في: متابعة التثقيف الصحي على أوسع نطاق، ووضع ملصقات تحذيرية على المنتجات محتملة الضرر لتحذير الشباب والنساء الحوامل من استخدامها. لكن حتى هذه الملصقات فيها جوانب قصور خطيرة أهمها: أن معظم الناس لا يقرؤونها، وكذلك مخاطر التخفيضات المصاحبة لها، وفي بعض الحالات قد لا تدرك المرأة بأنها حامل من الأساس. وهناك مسألة إضافية تتعلق بحقيقة أن قلة من الأكثرية تتعرض حياتهم للخطر نتيجة هذه الممارسات؛ تجد مثلاً أن المدخنين الشرهين يقللون دوماً من الخطر المحدق بهم شخصياً – فهم يعرفون أن التدخين خطير، ولكنهم يعتقدون أن سواهم من المدخنين الآخرين هم من سيموتون جرّاء هذه العادة السيئة (انظر أيضاً الفصل ٤).

متى تحل اللحظة المناسبة؟

حُسنُ التوقيت مسألة جديرة بتمييزها قبل أن نواصل، وهي مسألة مهمة من عدة جوانب:

أولاً: التوقيت مهم من ناحية سـببية بسيطة. فمن الأفضل غالباً التدخل في وقت مبكر؛ "درهم وقاية خير من قنطار علاج" قول مأثور قديم لكنه جيد ومستقيم المعنى. أما في علم السلوك بشكل خاص فلا يوجد شيء حول ذلك، ولكن هناك عمليات نفسية لديها مثل هذا النوع من الحركية المبكرة.

ثانياً: حتى عندما ينشأ سلوك أو عادة جديدة، يظهر أن هناك بعض اللحظات الحاسمة أو الفاصلـة يكـون فيها التدخل أكثر ترجيحاً في إحداث التغييرات على السـلوك. وهذا هو السـبب وراء رغبة تجار التجزئـة في معرفة ما إذا كنت تنتظر مولـوداً، لأنه يحدد الوقت المناسـب الذي تكون فيه إمكانية إقناعك بشراء منتجات جديدة أكبر، وربما تبديل عاداتك الشرائية الأخرى كذلك.

ثالثاً: هناك مجموعة من المسـائل المرتبطة بما يطلق عليه علماء النفس والاقتصاديون، على نحو متزايد: "التفضيلات المتناقضة زمنيا" (time inconsistent preferences). فمثلاً، تريد فعلاً أن تحصل على جسـم لائق وتفقد بعض الوزن الزائد – ولكن شـهيتك في الوقت الراهـن مفتوحة بعض الشيء، وهناك بعض الكعك في المطبـخ ... والنتيجة معروفة. هناك أيضاً مسـألة مذهلة متعلقة بتصور وإدراك الزمن ذاته، وكيف يقسـم المسـتقبل والماضي إلى أجزاء ذات مغزى من الناحية النفسـية، لا كقطع متسـاوية في السـاعة. لحسن الحظ، من الممكن تصميم تدخلات يمكنها أن تسـاعد الناس على التصرف بطرق أكثر اتسـاقاً مع تفضيلاتهم الأساسية، والفرار من فخ الرغبات الآنية.

سنسـتخدم هذا التقسيم الفضفاض لتنظيم أقسـام هذا الفصل، بالرغم من أن جميع جوانب التوقيت الثلاثة يمكن أن تجتمع كما سـنرى سـويةً للمسـاعدة في صياغة وتشكيل تدخل أكثر فعالية.

التدخل المبكر قبل نشوء مسار أو عادة ما:

يعتبر الرسـم المعبِّر عن ظاهرة "التطبع" (imprinting) أحد أشـهر الرسوم التوضيحية، ويدل

بشكل قاطع على أهمية التوقيت في علم النفس. وعلى مدى يتجاوز قرناً من الزمان تم توثيق كيف أن بعض الأنواع الحية، والطيور أكثرها شــهرةً، تتعلق بعد ولادتها بأول كائن متحرك أكبر منها تراه أمامهــا. أظهر كونراد لورنز كيف أن صغار الإوَز تتطبع بهذه الطريقة لتتبع إنســان يمشي، أو حتى تتطلــع إلى شيء جامد، وتفضلهــا على أن تتبع إوزة أخرى تراها لاحقاً (انظر أدناه). يمكن لمثل هذا النوع من الارتباط أو التفضيل أن يكون حاضراً في حياة الأشخاص البالغين بشكل قوي ومستمر.



الشكل(٢٢)

وثق كونراد لورنز كيف أن العديد من أنواع الكائنات الحية تمر بفترات حرجة، من الممكن أن تتعلم أثناءها بناء ارتباطات وعلاقات محددة، وبمجرد انقضاء تلك الفترة المحدودة يكون ما تعلمته "مختوماً" أو "مطبوعاً" فيها بشكل دائم. وقد مُنح جائزة نوبل في عام ١٩٧٣م على أعماله في هذا المجال. (مصدر الصورة: جيتي إميجيز)

يعتبر البشر بشكل عام أكثر مرونة وقابلية للتعلم، ولكن بالرغم من ذلك يبدو أن بعض الآثار المشابهة موجودة ولو بشــكل صوري. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات الطولية(*) أن الوضعيــة التــي تكون فيها الأم تعاني من اكتئاب ما بعد الولادة في فترة الأشــهر الســتة الأولى من حياة الطفل، ترتبط مع انخفاض ملحوظ في معدل ذكاء ذلك الرضيع عند بلوغه ســن الحادية عشر، مع عدم إغفال جميع العوامل الأخرى. ويعتقد أن الاختلال في التفاعل السريــع، أو "التجانس" (meshing)، بين الأم وطفلها في وقــت مبكر يعيق تطور المهارات الاجتماعية للرضيع، واندماجه في بيئته المحيطة بشــكل قد يترك أثراً دائماً. وبالمثل، يبدو أن الأطفال الذين تفتحوا على أكثر من لغة واحدة في صغرهم، وإن تأخروا في اكتساب اللغتين مبكراً، فإنهم يكتسبون فيما بعد طلاقة مميزة في اللغتين تستمر طوال الحياة.

مثل هذه "الفترات الحرجة" ذات أهمية بالغة ســواءٌ في مرحلة الطفولة أو الكِبَر أيضاً. معظمنا تعرض لاكتســاب عادات ســيئة من مصدر ما في وقت ما خلال مسيرتنا في الحياة، مثل القيادة السريعة أو اســتخدام مفردات ولغــة معينة، ووجدنا صعوبة في التخلص منها فيما بعد. بهذا المعنى، من المهم التدخل قبل ترسّخ تلك العادات والأنماط السلوكية المتكررة والارتباطات.

خير مثال في عالم السياســات يتأتى من برنامج يعرف باسم الشراكة بين الممرضين والأسر (NFP)، والتــي وضعهــا في الأصل واختبرهــا ديفيد أولدز في الولايــات المتحدة الأمريكية. يتضمن البرنامج ممارســاً لمهنة التمريض يســاعد ويدعم الأم الشابة المعرضة للخطر، وذلك مــن مرحلة ما قبل الولادة إلى أن يكمل الطفــل عامه الثاني. وهو برنامج موثوق جداً ثبت أنه يقلل من العنف ومن ســوء معاملة الطفل، ويحسن مســتوى التحصيل العلمي، حتى إنه تســبب في انخفاض معدل الإساءة للأطفال عند ســن ١٥ عاماً، مقارنة بأطفال في نفس العمر ومن خلفية مماثلة لم يشاركوا في البرنامج (في الولايات المتحدة الأمريكية على الأقل).

---

* الدراسة الطولية (ترجمة المصطلح: مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية)، حسب تعريف كتاب "التصاميم التجريبية وشبه التجريبية للاستدلال السببي المعمم"، وليام شاديش، ٢٠٠١: هي أحد وسائل تصميم البحث العلمي، بحيث تتضمن دراسة ورصد العوامل والملاحظات المتكررة عن نفس المتغيرات (دراسة الأشخاص مثلاً) خلال فترات زمنية قصيرة أو طويلة (متكررة طولياً). غالباً ما يكون هذا النوع من أنواع الدراسات الرصدية (الدراسة بالملاحظة) - المترجم.

ثمة تفصيلٌ رائع في برنامج (NFP) ولكنه أقل شهرة، لاحظه أولدز أثناء قيامنا بالتعريف بالبرنامج في المملكة المتحدة، وهو أن البرنامج أفاد بشــكل أفضل بكثير مع الأمهات اللواتي ينجــبن طفلهن الأول. وفي الواقــع، لم يتضح أن له أي تأثير على الإطلاق على الأمهات اللواتي ينجــبن الطفل الثاني أو مــن يليه؛ لأن العادات في جوهرها كانت قد تأسســت بالفعل مع الطفل الأول. هذا التفصيل ليس هامشــياً أبداً، فالبرنامج مكلف جداً، لذا من المهم للغاية التأكد من أنه يركز على الأشــخاص المناســبين وفي الوقت المناسب، وأنه موجه لمن سيحدث لهن فرقاً كبيراً - الأمهات الشابات في مولودهن الأول.

بشكل عام، يمكن أن نتخذ عبارة مثل: "تعلم الشيء أولاً، ومن ثم تعلمه بشكل صحيح" كشعار استفتاحي. وأحد الأمثلة على ذلك لها ارتباط بكثير من صانعي السياسات (والآباء!)، فمــن المهم إبداء تعليقــات وردود فعل (feedback) تصحيحية في وقت مبكر من نشــوء سلوك إشكالي، إذا قام شخص بخرق القانون أو ارتكب "خطأً" ما ولم يَلق أي رد فعل تجاهه، فقد يصبح ذلك الســلوك راســخاً فيه خلال وقت قريب. وعند فرض عقوبة عليه في وقتٍ لاحقٍ، قد يستلزم الحال أن تكون صارمةً جداً؛ ليكون لها أي تأثير ولو بسيط.

لتوضيح ذلك، افترض أن شــخصاً شرع في نشــاط تجاري بسيط للمرة الأولى. من ضمن الأشــياء الكثيرة التي يتوجب عليه تعلمها الأمور المحاســبية والإقــرارات الضريبية الخاصة بذلك العمل التجاري ككل (أو به إن كان يعمل لحسابه الخاص). سيكون هناك الكثير من الأمور والأحداث التي تستوجب الالتفات نحوها، لكن تركيزه الأساسي سينصب على الأعمال نفســها لا على اســتيفاء إقراراته الضريبية في الوقت المحدد. وقد وجدتْ العديد من دوائر الإيــرادات والضرائب أن أصحاب الشركات والمشــاريع الجديدة عندما يســددون ضرائبهم في الوقت المحدد في الســنة الأولى، فإنهم يســتمرون على هذا المنوال في قادم السنين. وإذا لم يعوِّدوا أنفســهم على الاحتفاظ بســجلات جيدة منذ البداية، فسيكون تقديم إقراراتهم الضريبية في وقتها المحدد أصعب بكثير في المســتقبل. اعتاد مفتشــو الضرائب والمحاسبون على زيارة المشــاريع والمؤسسات الصغيرة، قبل أيام قليلة من نهاية السنة الضريبية لهم أو بعدهــا مباشرة، محملين بحقائب مليئــة بالإيصالات وبعض الأوراق مصحوبة بنظرة حانية مرتسمةٍ على وجوههم. دفع هذا عدداً من السلطات الضريبية الأذكى إلى تعلم الدرس، وأن

الأجدى هو بذل الكثير من الجهد لمساعدة وتشجيع المؤسسات الصغيرة في سنتها الأولى على الوفاء بإقراراتها الضريبية الأولى بشــكل صحيح وفي وقتها المحدد، وهذا يعود عليهم بالربح الوفير مع مرور الوقت.

لقد شاهدنا هذا التأثير بالدليل الواضح في التجارب التي أجريناها. ومرّ معنا في الفصل السابق كيف أن بعض الحفز البسيط يمكن عادةً أن يكون فعالاً في تشجيع الناس على دفع ضرائبهم في الوقت المحدد. ولكن عندما حللنا بيانات التجارب بعناية وجدنا أن تأثيرات مثل هذا الحفز كانت متفاوتة بين المواطنين. وبشــكل عام، كان تأثير الحفز في أوساط الأشخاص الذين اعتادوا ســابقاً دفع ضرائبهم في الوقــت المحدد، أكثر فعالية بحوالي ضعفين إلى ثلاث أضعاف من تأثيره في أوســاط المتأخرين عن دفع ضرائبهم في الســنوات الســابقة. بالطبع احتفظ الحفز ببعض التأثير على المتأخرين السابقين عن الدفع، لكن التأثيرات كانت تخف باستمرار – خاصة في حالة صياغة الحفز بعبارات لطيفة.

تكمن المشــكلة بالنسبة للسلطات الضريبية على الأقل، في أنه بمجرد أن يعتاد الأشخاص على التأخر في دفع الضرائب أو عدم دفعها على الإطلاق ســيكون من الصعب حملهم على التغير؛ فلقد اعتادوا على تلقي الكثير من رسائل المطالبات، وبدلاً من أن يجدوا حفزاً خفيفاً يساعدهم على إصلاح أوضاعهم، يتلقون سيلاً من "الدَّفعات" القوية كالغرامات مثلاً. إذن، فليس من المستغرب وهم مثقلون بكل ذلك ألا يكون لمكالمة هاتفية جديدة أو حفز إضافي سوى أثر بسيط، ومع ذلك فاللياقة والتهذيب في الخطاب أمر مطلوب.

بنفس المنطق نصحنا وزارة الداخلية أن تكتب للناس قبل موعد انتهاء تأشيرات دخولهم للبــلاد، بدلاً من الانتظار إلى أن تنتهــي صلاحيتها، ثم حينها فقط نحثهم على اتخاذ الإجراء اللازم. وحينما تم العمل بهذه النصيحة ونفذت كتجربة عشــوائية منضبطة تبين أنها فعالة حقاً، وأدت إلى زيادة عدد الأشــخاص المســجلين الذين غادروا البلد بحوالي ٢٠ في المائة(٢). مــن الأفضل الوصول للناس قبل أن يعتادوا على عــادة تجاهل القانون – وبالطبع، قبل أن يكتشــفوا أن العديد من آليات الإنفاذ لذلك القانون بعيدة كل البعد عن الكمال. كما أنها بشكل عام أرخص كُلفة.

ختاماً، فإن الدرس المســتفاد من هذه المسألة غالباً ما ينطبق بشكل جزئي على السلوك اليومــي. ورأينا في الفصل الخامس عندما يتعرض النــاس لموقف غير مألوفٍ كيف يرمقون بعضهم بالنظرات لمعرفة ما هو الســلوك "السوي" في ذلك الموقف. لهذه الرؤية نتائج غاية في العملية فيما يتعلق بالتوقيت المناســب للتدخلات، لا سيما التدخلات التي تُعنى بسلوك الحشود. وكما أدرك وتعلّم العديد من قوات الشرطة ومعلمي المدارس وأولياء الأمور، والذين تقع على عواتقهم المســؤولية عمن تحت أيديهم من بشر، بأن من المهم التأســيس المبكر "للطريقة الصحيحة التــي عليهم اتباعها". بالتالي، من الأفضل في العموم والأكثر فاعلية، أن تتدخل الشرطة في حوادث العنف التي تحدث مســاءً في مركز المدينة بأسرع وقت ممكن؛ فهو مكان مزدحم عادة بالمحتفلين المخمورين. فاستباق الأمر مبكراً قبل أن يستفحل بإشارة تحذيرية بالإصبع أو إيماءة بالرأس، كفيلة بوقف الســلوك العدواني قبل أن يصبح راسخاً أو منتشراً بين الحشــود، وعامةً ســيكون التدخل أكثر فعالية من تركه حتى نشوب الاشتباكات أو المعارك ثم محاولة السيطرة عليها. وبالمثل، سرعان ما يتعلم العديد من المعلمين والقادة أنه من الأفضل لهم اتباع قاعدة: "الشد والجذب"؛ افرض السلوك الجيد الذي تريد أن تراه في وقت مبكر، وعادة ستجد فيما بعد بأنه يمكنك أن ترخي الحبل وتكون أكثر استرخاء.

لحظات فاصلة في تحفيز أو إعادة تشكيل سلوك راسخ:

لدينا الكثير من الخيارات في العديد من جوانب الحياة حول كيفية التصرف أو ما يجب القيــام به، وتكون هــذه الخيارات في بعض الأحيان عن وعــي وإدراك منا، ولكن في أغلب الحالات يكون هناك شيء ما يحفزنا لاتباع هذا "السيناريو" أو ذاك.

لنأخــذ مثالاً بســيطاً: الصدق والأمانة؛ في كثــير من الحالات ســيصب قليل من الإهمال والنســيان أو الكذب الأبيض، أو حتى الغش الصريح في صالحنا على المدى القصير على الأقل. ولمواجهــة مثل هذه الســلوكيات قد يكون من الصعب والمُكلف بنــاء بيروقراطيات وأنظمة مصمَّمة للتحقق من صدقنا وقولنا للحقيقة. أما مواجهتها بالطرق المعتادة فتمثلت في زيادة التكلفة المترتبة على انعدام الصدق والأمانة، ربما من خلال فرض العقوبات والغرامات الكبيرة، ولكــن يبقى أن أثرها الصافي بعيد كل البعد عن الإحكام. قد يشــجع كبر العقوبة على مزيد من الصدق، ولكنها تخلق أيضاً حاجة إلى استحداث آليات قضائية معقدة ومكلفة للتأكد من

أننا لا نعاقب الأبرياء. وحتى عندما يتم بناء مثل هذه النظم، فغالباً ما تشعرك بأنها تتسبب بالمعاناة والمتاعب الجمة للأشـخاص الصادقين، في حين لا تزال بعيدة جداً عن إثبات كفاءتها العالية في اصطياد المخادعين، إلا إذا أمكننا "حفز" الناس فقط ليكونوا صادقين ...

لنتأمل ما يحدث في المحكمة عند استدعاء الشاهد للإدلاء بشهادته؛ فأول ما يطلب من الشـاهد عند استقراره على منصة الشهود أن يرفع يده ويقسم يميناً على قول الحقيقة، ثم يتم استجوابه بشأن شهادته.

نحن نعلم من خلال اطلاعنا على الدراسات الأخرى أن الناس يحبون أن يكونوا متناغمين مع تسلسـل الأحداث، مما يشير بقوة إلى: أن جعل الناس يتعهدون بقول الحقيقية قبل أن يُدلوا بشـهادتهم فكرة جيدة. لكن لاحظ معي ما الذي لا نفعله؛ فنحن لا نسـتدعي الناس للإدلاء بشهادتهم أولاً، ومن ثم بعد أن ينتهوا منها نسألهم إن كانوا يقولون الحقيقة.

يبدو من السـخف سـؤال الشـهود عن قول الحقيقة بعد الإدلاء بالشـهادة، لكن هذا بالضبط ما نفعله في كثير من الدوائر الحكومية (والشركات أيضاً)، خاصة عندما نطلب من الناس تعبئة النموذج ثم في نهايته نطلب منهم التوقيع عليه لتأكيد صحة ما ذكروه.

وحتـى نكون منصفين، هناك عدد قليل من الأسـباب المختلفة التي تجعلنا نطلب من النـاس التوقيع على النماذج في النهاية. أحد الأسـباب المهمـة للتوقيع هو لتأكيد هويتك، وأنـك قبلـت أو قرأت أو وافقت على ما ورد في النموذج. ولكن السـبب الثاني المهم وهو الأغلب أن التوقيع هو للتأكيد على أن ما كتبته صحيحاً. ولهذا يكون التسـاؤل: لماذا وضع التوقيـع في النهاية؟ ماذا لو طلب منك توقيع إقرار المصداقية قبل البدء في تعبئة النموذج وليس بعد الفراغ منه؟

اختـبر كل من دان أريلي، وماكس بازرمان، وزملاؤهما هذه الفكرة في الولايات المتحدة الأمريكية ضمن سلسلة من الدراسات المختبرية، ووجدوا أن الناس كانوا حقاً أقل ميلاً للخداع عند توقيعهم إقرار المصداقية مسـبقاً، لا بعد أن تتاح لهم الفرصة للكذب والخداع(٣).كما قاموا باختبار هذه الفكرة في دراسـة رائعة على أرض الواقع حول تأمين السـيارات؛ حيث جـرت العادة أن يطلب من سـائقي المركبات تقدير عدد الأميـال التي يتوقعون قطعها في السـنة القادمة، أو عدد الأميال التي يقطعونها عادةً في سـنة. وكلما زاد عدد الأميال التي

تقطعهــا كلما زادت قيمة التأمين، لذا فلدى الســائقين دافع يبعث عــلى "بخس التقدير". ولكن عندما وضعت خانة التوقيع في أعلى النموذج، أقر السائقون بزيادة في المتوسط ٢٤٢٨ ميلاً إضافياً، أو زيادة بنسبة تفوق ١٠ في المائة بقليل. وهذا بدوره يكلف السائق زيادة في رسوم التأمين قدرها ٩٧ دولاراً في المتوسط، وهو مبلغ كبير بالطبع. إن توقيع السائقين على إقرار المصداقية قبل إدخال عدد الأميال جعلهم أكثر صدقاً بشكل ملحوظ(٤).

كثيراً ما يركز صانعو السياســات بشــكل مبالغ فيه على: "ما هو" - التدخل المطروح - مما يتســبب في أنهم يولون اهتماماً بســيطاً للســؤال الأهم، وهو: "متى" (و "أين"). تخيل مثــلاً أنك تهدف إلى تشــجيع المزيد من الأفراد على الذهاب إلى أعمالهم مشــياً أو بركوب الدراجات أو وسائل المواصلات العامة. هناك الكثير من الأساليب لمساعدتك في مبتغاك هذا، مثل تخصيص مســارات للدراجات (السهولة)، أو التأكيد في خطابك على أن كثيراً من الناس يذهبون للعمل ســيراً على الأقدام (الاجتماعي)، أو تطوير وسائل المواصلات العامة؛ لتغدو أكــثر راحة وارتياداً للطــرق (الجذب)، لدرجة أن بعض الحكومات موّلت فكرة استشــارية توصي بالنقل ذي المسار الأحادي المباشر للعمال (وجهة واحدة)، بهدف تشجيع المزيد منهم على ترك سياراتهم في المنازل. مع الأسف؛ الكثير من هذه الإستراتيجيات لم تكن فعالة جداً، ولكن هناك اســتثناء واحــد كبير - بين الأفراد الذين انتقلوا للتو إلى منازلهم. باســتطاعتك معرفة الســبب، فإذا كنت قد انتقلت حديثاً لمنزل جديد فإن عاداتك في الذهاب للعمل لم تتشكل تماماً، وستكون أكثر انفتاحاً على مقترحات لخيارات بديلة، مما لو كنت معتاداً على قيادة سيارتك عند الذهاب للعمل على مدى السنوات الخمس الماضية.

أحــد تطبيقات التدخل في الوقت المناســب مــن حياتنا اليومية، هــو تقديم المعلومات للمستهلكين عند الشراء، أو قبل لحظة الشراء مباشرة. يفضل غالبية الناس شراء الأجهزة التي تستهلك طاقة أقل وتكلفة تشغيل أقل. وفي معظم الدول تحتوي الأجهزة الحديثة على تصنيف للطاقــة ملصق عليهــا، ولكن ليس من الواضح في الحال كيفية مقابلة التصنيف A+ أو A++ أو حتى A+++ مع تكلفة الجهاز (لمزيد من النقاش حول جعل هذه التقييمات سهلة الفهم، انظر الفصل ٧). اســتناداً إلى الأبحاث السابقة التي قامت بها مؤسسة "غرينودج" في النرويج، أجرى فريق الرؤى الســلوكية تجربة بقيادة مرشــدنا البيئي ماركــوس بيلينور وبالشراكة مع متجر تجزئة كبير في المملكة المتحدة، تهدف إلى التعبير عن كفاءة الطاقة في الأجهزة بوضوح،

من حيث التكلفة المتوقعة لتشغيلها على مدى العمر الافتراضي النموذجي للمنتجات (عادةً حوالي تسع سنين)(٥). من المؤكد أنه عندما تحتوي الملصقات على هذه المعلومة الإضافية، يميل المستهلكون لشراء منتجات ذات تكلفة أعلى قليلاً ولكن أكثر كفاءة، على الأقل في فئة المنتجات ذات تكاليف الاستخدام المرتفعة مثل مجففات الغسيل. من الواضح أن فعالية التدخل تستند كليةً إلى توفير تلك المعلومة للمستهلك حينما يفكر في شراء المنتج من عدمه .

مثال آخر مهم يأتي من دول الرفاه(*): هل من المهم ضبط توقيت تلقي الناس للمعونات الحكومية؟ بالنسبة لأشكال النفقات اليومية قد لا يبدو السؤال بتلك الأهمية، ولكن الكثير من النفقات ليست يومية وإنما نفقات "متكتلة". يجب أن تدفع الإيجار نهاية الشهر، ولكن احتمال تبديد المال على إغراءات الشرب، أو ارتياد المطاعم لتناول الأكل قد يكون يومياً. بعض أشكال النفقات أكثر انتظاماً، مثل دفع ثمن خدمات وصيانة السيارة أو تسديد ضرائبك. من الابتكارات التي تحظى بشعبية متزايدة في نظم الرفاه والرعاية الاجتماعية هي فكرة استخدام المزايا لتشجيع أنواع معينة من السلوكيات، من خلال ما يعرف باسم: "التحويلات النقدية المشروطة" (CCTs). نفذت عدة بلدان على سبيل المثال نظم مبنية على "مكافأة" الأبناء وأولياء أمورهم عند المواظبة على الحضور إلى المدرسة، وكلما زاد الغياب، تفقد بعض المزايا التي تعود بالنفع عليك.

مَنح أحدُ هذه النوعيات من البرامج، معمولٌ به في مدينة بوغوتا في كولومبيا، أموالاً إضافية كل شهرين للعائلات الذين تزيد نسبة حضور أبنائهم في المدارس الثانوية عن ٨٠ في المائة على الأقل من إجمالي الحضور. أظهرت التحليلات أن هذا البرنامج كان فعالاً في تعزيز الحضور، ولكن النقطة الوحيدة المخيبة للآمال تمثلت في أن العديد من الأطفال لا يزالون يتركون مقاعد الدراسة كلياً بنهاية العام الدراسي، أو يخفقون في النجاح وإتمام تعليمهم، أو الحصول على شهادة الثانوية العامة. أحد التفسيرات لذلك: أن العديد من الأسر، بالرغم من المدفوعات الإضافية، فشلت في إعادة التسجيل في شهر ديسمبر (نهاية العام) حين احتاجوا لتلك المكافآت. وعليه، أعيدت هيكلة البرنامج؛ بحيث يتم حجز ثلث المدفوعات الإضافية للحضور في حساب مصرفي، يفرج عنه كمبلغ مقطوع في شهر ديسمبر، عندما يحين

* دولة الرفاه: مصطلح يعني أن الدولة تلعب الدور الأساسي في حماية وتوفير الرفاه الاقتصادي والاجتماعي لمواطنيها خصوصاً من ذوي الدخل المنخفض - المترجم.

وقت التســجيل للعام القادم. وقد أدى هذا إلى زيادة هائلة في معدلات الالتحاق بالمدارس ومعدلات الحصول على شهادة الثانوية العامة(٨).

برمجة اللاوعي (اللاشعور): حفز بعيد جداً:

وجــد علماء النفس في ســبعينيات وثمانينيات القرن المــاضي (1970s و1980s) أن من الممكــن "برمجــة" ردود أفعال واســتجابات الناس لا شــعورياً تجاه الكلــمات أو الأفكار. فالأشــخاص الذين خضعوا لأحد التجارب كانوا "يرون" كلمة تومض أمامهم على الشاشــة، يليها على الفور تقريباً عامل تشــتيت "يخفيها" ويظهر في نمط عشوائي. وجد علماء النفس الذيــن أجروا التجربة من أمثال أنتوني مارســيل من جامعة كامبريــدج أن بإمكانهم ضبط التوقيت الفاصل بين ظهور الكلمة وإخفائها، لدرجة أن الشــخص لم يعد قادراً على إخبارك بما هي الكلمة التي رآها، أو حتى لم يكن متأكداً من أنه قد رأى شــيئاً، ولكن مع ذلك بقي بالإمكان ظهور تأثير لتلك الكلمة على سلوكه. على سبيل المثال، إذا كانت الكلمة غير المرئية "خبز"، فإن الشخص المشارك في التجربة سيتفاعل لاحقاً مع كلمة قريبة الصلة مثل "زبدة" بشكل أسرع من كلمة غير ذات صلة مثل "ممرض"(٦).

جذبــت هذه النتائج الكثير من الاهتمام والجدل؛ لأنها أشــارت إلى الطريقة التي يمكن لســلوكيات الناس أن تتأثر بدون وعي وشعور منهم، ومثالها اللقطات السريعة التي تضاف إلى الأفــلام لتحملنا على شراء منتجٍ معين. وبالمثل أشــارت تجــارب أحدث بأنه يمكن حث الناس ليكونوا إما أكثر أو أقل عوناً وفائدة مع الآخرين، مثل تجربة على المشــاركين لمعرفة هل يساعدون الآخرين بالتقاط أشياء أوقعوها وإعطائهم إياها أم لا، وذلك حسب الصورة التي شــاهدوها قبلها على شاشــة التوقف في الغرفة؛ بعضهم شاهد صورة تعبر عن النقود (علامات الدولار $ مثلاً)، وبعضهم شــاهد صورة محايدة (صورة أســماك مثلاً)(٧). ويبدو أن المشــاركين الذين شــاهدوا علامات الدولار كانوا أقل ميلاً لمساعدة الآخرين، من الممكن أن علامات الدولار تســببت في برمجة الشــعور بالاعتماد على الذات، أو فكرة "الوقت من ذهب"، أو شعور "الأنانية" وهو أكثرها إثارة للجدل.

تأثيرات التحضير أو البرمجة من هذا القبيل تؤثر على سلوكنا بعدة أوجه غير مدركين لها تماماً. فربما نســمع كلمة أثناء خوضنا لمحادثة ما فنستحضر فكرة في أذهاننا، أو نشم رائحة الخبز أثناء ســيرنا في الشارع فيوقظ شــعورنا بالجوع، ونتوقف لشراء الطعام حيث إننا قد

فوتنــا أصلاً وجبة قبلها. ولكن البرمجة لا يجب أن تكون موجهة للاوعي لتكون فعالة، ومرّ معنا آنفاً مثال الحث على المصداقية، أو كما يحدث عند استخدام أسلوب إسقاط "المراسي"، ومثالــه عندما تدخل مطلبك المالي برقم كبير قبــل البدء في التفاوض على صفقة أجرك. إنه لســؤال مهــم ذلك الذي يتعلــق بالحكومات، وهل يجب أو لا يجــب أن تخوض في مجال استخدامات التحضير وبرمجة اللاوعي (انظر للفصل ١١).

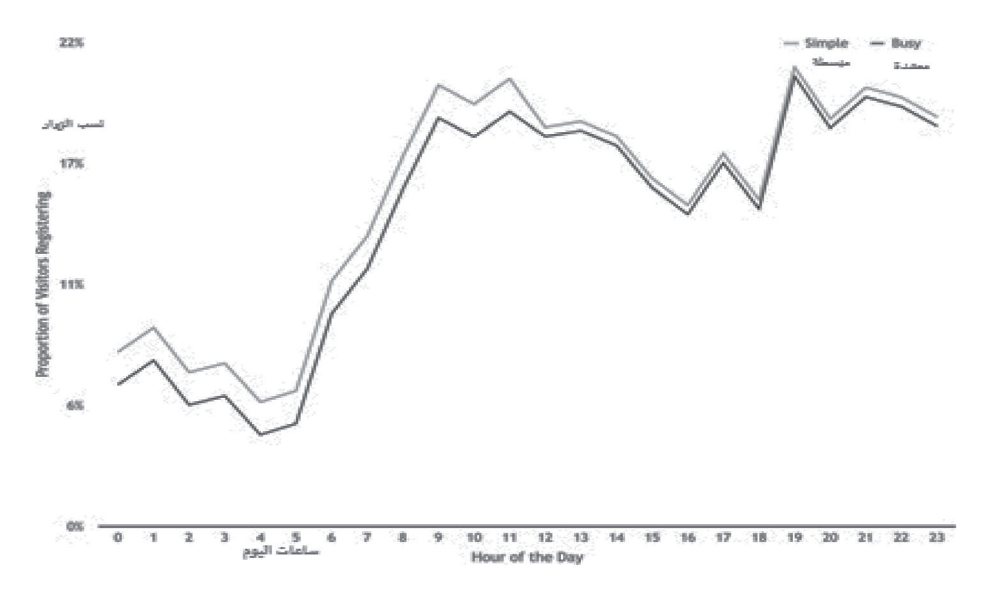
إحدى النتائج الأخيرة واللافتة التي تبين قوة التدخل في الوقت المناســب، تحصَّلنا عليها من بعض الأعمال التي أوكلت إلينا في مجال التوظيف. طلب منا النظر فيما يمكننا فعله من أجل تقليص الفجوة بين البيض وبقية الأقليات العرقية على مســتوى التجنيد في إحدى أكبر دوائر الخدمة العامة، وهي الشرطة. لتفهم الســياق الذي نحن بصدده، فإن قوات الشرطة البريطانية تحرص منذ عدة ســنوات على زيادة عــدد المجندين لديها من الأقليات العرقية؛ ليصلوا إلى مســتويات تعكــس أو تقارب تمثيلهم في المجتمع بصفــة عامة. ومع ذلك، على الرغــم من جهودهم والتغييرات العديدة التي أدخلوها، بما فيها التقديم والامتحان المركزي الآلي عــن طريق الإنترنت (وبالتالي يمكن وصف الآلية المتبعة بأنها عمياء لا تميز عرقياً)، إلا أن الفــروق في معدلات التوظيف بين المجموعات ما زالــت كبيرة. الجدير بالملاحظة بوجه خاص أن معدل النجاح في وســط المتقدمين من الأقليات العرقية لهذا الامتحان الذي أجري عبر الإنترنت كان أقل بحوالي الثلث، مقارنةً مع معدل النجاح للمتقدمين البيض، بالرغم من أن النية كانت استخدامه للمساعدة في تقليص الفجوة ولكنها اتسعت.

بحث المسألة بمزيد من التفصيل كلٌ من سايمون رودا، والذي يقود أعمال فريق الرؤى الســلوكية المتصلة بشــؤون الجرائم، بالاشــتراك مع إليزابيث لينوس التي كانت تعمل على علــم النفــس التنظيمي في الفريق. تكاثرت النظريات حول ســبب حــدوث هذه الفجوة؛ ظن البعض أن الســبب لا بد أن يكون له علاقة بإجادة اللغة الإنجليزية، وبدا سبباً معقولاً في الظاهــر، وجادل آخرون بأن الأمر يتعلق بالقدرة المعرفية، وأن مســتوى الاختبار يتعين تخفيضــه لرفع أعــداد المجتازين من مجموعات معينــة. أما ســايمون وإليزابيث فاعتقدا أن الدافــع والتوقعات قد تكــون جزءاً أصيلاً من القصة، لذا اختبرنا إدراج ســطر إضافي في التعليمات المرســلة إلى المتقدمين عــبر البريد الإلكتروني، وذلك بمســاعدة من إحدى قوات الشرطة الإقليمية. أضفنا ســطراً مباشرة قبل الرابط الــذي بالنقر عليه يتم إجراء الامتحان،

نطلب فيه من المتقدمين التوقف لبرهة، والتفكير في سبب رغبتهم في الانضمام إلى الشرطة، ولماذا الأمر مهم لمجتمعاتهم. ولم نحدث أي تغييرات إضافية.

هذا الحث الموجه في الوقت المناسب لم يحدث أي فارق لدى المتقدمين البيض، ولكنه عزز أداء المتقدمــين من الأقليــات العرقية بصورة كبيرة. وارتفع معدل نجــاح الأقليات العرقية من حدود ٤٠ في المائة ليصل إلى ٦٠ في المائة، مما أدى إلى إزالة الفروقات في النِسب مع البيض كلياً.

لم نختبر إرسال رسائل للمتقدمين للشرطة في أوقات أخرى، ولكننا نشك كثيراً أن تحدث نفس النتيجة المذهلة لو أرســلنا لهم رســالة تحفيزية مماثلة، قبل أســبوع من الامتحان سواء أكانت رســالةً خطية أو عبر البريد الإلكتروني. وبكل تأكيد، يمكننا الجزم بأنها لن تحدث فرقاً لو أُرسلت بعد الاختبار مُرفقة مع النتائج. بكل وضوح، يمكن للحث في وقته المناسب أن يحدث فرقاً كبيراً.



الشكل(٢٣)

نسب الأفراد الذين يقومون بزيارة صفحة الإقلاع عن التدخين على الشبكة العنكبوتية للتسجيل في: "برنامج الإقلاع عن التدخين"، بحسب الوقت من اليوم وحسب تعقيدات التسجيل على الموقع الإلكتروني. أكثر وقت من المحتمل أن يسجل الناس فيه هو منتصف النهار ومنتصف المساء. وكانت صفحة الموقع المبسطة أكثر فعالية خصوصاً في الصباح (بيانات فريق الرؤى السلوكية)

اختياراتنا المستقبلية - "التفضيلات المتناقضة مع الزمن":

أظهرت سلسلة من الدراسات أن ما نختاره لأنفسنا كخيار مستقبلي يختلف في الغالب اختلافاً كبيراً عما نختاره لأنفسنا في الزمن الحاضر. وقد اختار حوالي ثلاثة أرباع العمال (الدنماركيين) الفاكهة بدل الشوكولاتة، عندما كان من المقرر تسليم الجائزة في الأسبوع التالي، ولكن الأغلبية اختاروا الشوكولاتة عندما يتم عرض الخيارات مباشرة وقت تسليم الجوائز(٩). على نحو مماثل، يختار معظم الناس الوجبة الصحية الخفيفة بدل الوجبة غير الصحية الخفيفة، كخيار لوجبتهم القادمة في وقت لاحق من اليوم - خاصة إذا كانوا للتو قد تناولوا الطعام - ولكن العكس صحيح عندما يتم سؤالهم مباشرة قبل تجهيز الوجبة الخفيفة. ويبدو أن الشيء نفسه ينطبق على الأشكال الأخرى من الاستهلاك؛ فغالبية الناس يختارون مشاهدة فيلم "غزير بالمعرفة" (مثل فيلم قائمة شندلر) على مشاهدة فيلم ضئيل الثقافة (مثل فيلم أربع زيجات وجنازة)، عندما يقررون اختيار ما سيشاهدونه الأسبوع المقبل، ولكن العكس يحصل عند التفكير في مساء ذلك اليوم(١٠).

نحن على حد تعبير داني جيلبرت:"ميالون لأن نكون عالقين في حاضرنا". عندما ننتهي من تناول وليمة غداء عامرة في عيد الميلاد، ندفع الصحن بعيداً ونقول - وبكل جدية - "أنا لن آكل مرة أخرى أبداً"، مع أن احتمالات أن نتناول وجبة خفيفة قبل نهاية اليوم كبيرة. يربط الاقتصاديون السلوكيون هذا الأمر بما يسمى: (الخصم المفرط hyperbolic discounting)، أي أن الثمن أو المنفعة كلما أوغلت في المستقبل، كلما أصبحت أصغر في أعيننا، ولا تكافئ الثمن أو المنفعة الفورية. نحن نعلم أيضاً أن منحنى الخصم هذا أو الانخفاض ليس سلساً ومنتظماً، ولكنه سيهوي بشكل أكبر وأكثر حدة عند وصوله للحدود التي تستخدمها عقولنا لتقسيم المستقبل. مثلاً عندما تكون في يوم الاثنين فإنك تنظر لموعد بعد ثلاثة أو أربعة أيام بأنه موعد قريب جداً، ولكن عندما تنظر وأنت في يوم الجمعة لموعد بعد ثلاثة أو أربعة أيام، فإنك تراه بعيداً ومن زمن آخر؛ لأنه سيكون في الأسبوع التالي(١١).

التناقض في تفضيلاتنا ينطبق على الماضي أيضاً؛ فعند سؤال الناس عن المبلغ الذي كانوا سيدفعونه ثمناً لغرض معين، مثل كوب تذكاري أو قلم، فهم يعطون رقماً بقيمة أقل مما لو كان الطلب بعد منحهم ذلك الغرض، وهو ما يعرف باسم: "تأثير التملّك"

(endowment effect)، وإن بـدا وكأنـه إسـتراتيجية للتفاوض على السـعر ولكنه ليس كذلـك، بل هو تصنيف عقلي للشيء الذي مـا إن نملكه حتى نقيّمه بأكثر مما قيّمناه من قبل. هذا واحد من الأسباب التي تجعل منازل الكثيرين منا مليئة بالقطع والأغراض التي كان حريٌ بنا رميها منذ فترة طويلة. وإذا أتيح لنا رؤية نفس النوعية من الأغراض في منازل الآخرين، فإننا نعتقد بدون شك أن عليهم التخلص منها.

كـما أن التناقض الزمني يتفاقم بفعل الحقيقة الملموسـة بأن ضبـط النفس مثله مثل السـلعة الثمينة؛ يُسـتنزف بالاستخدام. وتظهر الدراسـات المختبرية بأن الناس أكثر عرضة لاختيـار تناول كعكة شـوكولاتة، بدلاً من وجبـة خفيفة صحية بعد مشـاركتهم في مهمة تتطلب ضبط النفس(١٢). ويبدو أن تأثيرات مشابهة تؤثر على إصدار الأحكام المهنية أيضاً؛ ففي دراسـة شهيرة حالياً، وجد دانزيجر وآخرون أن القضاة أصدروا حوالي ٦٥ في المائة من أحـكام إطلاق السراح المشروط المواتية في بداية اليـوم، وتناقصت إلى أن وصلت لما يقارب الصفر آخر الصباح، وبعد اسـتراحة الغداء عاودت الأحكام الإيجابية الارتفاع مرة أخرى إلى ٦٥ في المائة، قبل أن تهوي بنهاية اليوم(١٣). وأظهرت الدراسـات الحديثة نتائج مماثلة مع المجموعات المهنية الأخرى، ووجدت إحداها أن غسـل وتعقيـم اليدين للعاملين في مجال الرعاية الصحية يتناقص حدوثه على مدار ١٢ ساعة، وهي عدد ساعات نوبة العمل اليومية، مع تسـارع الانخفاض كلما كانت النوبة أكثر ارهاقاً. عـلاوة على ذلك، كلما قصرت أوقات الاسـتراحة ما بين نوبـات العمل، كلما كان معدل الانخفـاض أسرع(١٤). وبالمثل، وُجِد أن الأطباء يصفون المضادات الحيوية لمرضاهم بشـكل أكثر مع تثاقل سـاعات الصباح، ولكن يعود المعدل لوضعه الطبيعي إلى حد ما بعد فترة الغداء، قبل أن يتصاعد مرة أخرى في فترة ما بعد الظهيرة، إلى أن ينتهي بزيادة بنحو ٢٠ في المائة عما كان عليه بداية اليوم(١٥). حتى تقول لا لمريض تدرك عدم حاجته للمضادات الحيوية، أو لتسـتمر في غسل وتعقيم يديك، فإنك تحتاج لجهد وأي جهد. لقد شهدنا نحن أيضاً في فريق الرؤى السلوكية تأثيرات مشابهة مـن خلال تحليلنا للبيانات، مثل الاحتمال المتغير بأن يحضر الأخصائيون الاجتماعيون طفلاً لدار الرعاية حسب أيام الأسبوع. إن ما يطلق عليه علماء النفس: "الإجهاد الناتج عن اتخاذ القرارات" له آثار واسعةٌ جداً، وغالباً ما تكون أقوى وأكثر انتشاراً مما نظن وندرك.

مع ذلك كله، لسنا عاجزين تماماً عن مواجهة رغباتنا الفورية، أو الاستنزاف البطيء الناجم عن إجهاد اتخاذ القرارات. وقد أظهرت الدراسات أن معظم الناس على دراية "بالتناقض الزمني" (time inconsistency) الخاص بهم، وسوف يلزمون أنفسهم كلما سنحت الفرصة إلزاماً متعمداً بفعل "التصرف الصحيح". أظهرت التجارب مثلاً أن المدّخرين غالباً ما يختارون منتجات مالية تضع قيوداً على الوصول إلى حسابات التوفير العالية، ويفضلونها على المنتجات المالية التي تسمح بالسحب من الحساب في أي وقت كان. وعلى نحو مماثل، غالباً ما يحاول المدخنون الراغبون في الإقلاع عن التدخين، وكذلك الأشخاص الآملون في خسارة أوزانهم الزائدة، تجنُّب البيئات التي ترتبط بتلك العادة أو تجذبهم إليها، مثلما فعل أوديسيوس في الأساطير اليونانية، حينما أراد الاستماع إلى أغاني السيرينات(*). إن أردنا النجاة علينا ربط أنفسنا بصاري السفينة بالمعنى المجازي.

يمكن لصانعي السياسات، والشركات بالطبع، المساعدة كثيراً في هذا الأمر من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تسمح للناس بتشكيل خياراتهم للمستقبل، ومساعدتهم على مقاومة لحظات الضعف أمام الإغراءات، والتي قد يندمون عليها لاحقاً. على سبيل المثال، تقدم العديد من الولايات وأندية القمار في الولايات المتحدة الأمريكية للمقامرين خيار الاستبعاد الذاتي من المقامرة (على الرغم من أن عدم وجود قيود صعبة في هذا الخيار قد تجد فيه الشركات وأندية القمار الأخرى إغراءً لا يقاوم للوصول إلى أولئك المقامرين). الأداة الرئيسية المستخدمة عادة في خيار الاستبعاد الذاتي هي طرح ما يسمى: "وسيلة الالتزام" (commitment device) للفرد، وهي في جوهرها شكل من أشكال التعاقد، أو بوصف أكثر دقة "اتفاق" (لأنها غير ملزمة قانوناً)، يمكن للفرد من خلالها تقييد خياراته المستقبلية.

إن أردنا مثالاً من حياتنا اليومية على "وسيلة الالتزام" فهو الزواج؛ شخصان يلتزمان بأن يكونا مهتمين ومخلصين لبعضهما مدى الحياة، أو لفترة من الوقت على الأقل. وهناك

* أسطورة يونانية تقول: إن السيرينات (عرائس البحر) ينشدن أغاني ساحرة بأصوات لا يمكن وصفها، ومن يذهب إليهن يبقي بجوارهن مدي الحياة أو يقدنه إلى الاصطدام بالصخور والهلاك، ما عدا أوديسوس؛ فقد نجى بسفينته عن طريق وضع الشمع في آذان مرافقيه وربط نفسه في صاري السفينة كي يسمع غناءهن دون الذهاب إليهن، كانت النتيجة أن غضبت الحوريات وقمن بالانتحار - المترجم.

شــكل آخر من وســائل الالتزام أقل شــدة، وهو قطع الوعد أو وضع رهان، كأن تقول: "إذا رأيتني أدخن في العام المقبل سأعطيك قميص كرة القدم، ذاك الموقَّع عليه الذي أعرف بأنك تريده". هذا النوع من الوعود يشــكل الأساس الذي تقوم عليه المنصة (stickk.com) على الشــبكة العنكبوتية، والتي قُدم من خلالها أكثر من ربع مليون التزام، واســتخدمها الناس لمســاعدة أنفسهم على الإقلاع عن التدخين أو المخدرات أو مشاهدة الإباحية، وكذلك لأجل الالتزام بتحسين الذات الإيجابية، مثل الحصول على الجسم اللائق أو خسارة الوزن الزائد أو تعلم لغة جديدة. في وقت كتابة هذه السطور، يدّعي الموقع أنه قد ساعد الناس على إتمام أكثر من ٣٠٠,٠٠٠ تدريب، وحالَ دون تدخين أكثر من ٢,٥٠٠,٠٠٠ سيجارة.

قدّم إيان أيريس، المؤسس المشارك لمنصة stick، خلال حديثه في ندوة أقيمت في داوننغ ســتريت أفكاراً حول ما جعل وســيلة الالتــزام خاصتهم فعالة. هو يعتقــد بأهمية وضوح الهدف، وأن المعاقبة ذاتية التوجيه من شــأنها أن تسبب "الضرر" حقاً، كضرر تبرعك لحزب سياسي تمقته بشدة. كما سلط الضوء على أهمية اختيار نوعية الشريك الذي يساعدك على إنفاذ الالتزام، بحيث يكون قريباً منك بما فيه الكفاية؛ لمعرفة إن كنت في طريقك للنجاح أم لا، ولكن ليس بالقرب الشــديد بحيث يســمح لك بالتحرر من التزاماتك. من هذا المنطلق، فهو يســتنتج مثلاً أن دخولــك في عقد التزام مع زوجتك أو مع زوجــكِ بعدم التدخين، أو ممارســة مزيد من التمارين الرياضية لم يكن ناجحاً بشــكل خاص؛ بسبب أنهم يميلون إلى الســماح لك بالتحرر من التزامك عندما تخفــق في الذهاب إلى صالة التمارين الرياضية، أو عندما تتســلل إلى الخارج لتدخين ســيجارة بعد يوم مرهق. وكان من الأفضل لك بدلاً من ذلــك اختيار زميل عمل أو صديق (ليس مقرباً جداً)، والذي يُحتمل لقربه منك نوعاً ما أن يقبض عليك متلبســاً عندما تخلف تعهداتك، ولكنه أيضاً سيسعى لعدم قربه الشديد منك إلى انفاذ الصفقة أو العقاب الذي التزمت به.

إن مســاعدة الناس على معالجة هذا التناقض الزمني يمنح الحكومات مجموعة متنوعة من التدخلات الممكنة في السياســات. ومن أمثلته: البحث عن أفضل الطرق لتشجيع الناس على مزيد من العطاء والدعم المتبادل، والتبرع الخيري على وجه الخصوص، وهو أحد الأمثلة ذات العلاقة باهتمام رئيس الوزراء ديفيد كاميرون بتعزيز "المجتمع الكبير".

أجــرى مايكل ســاندرز، العضو في فريق الرؤى الســلوكية، والذي يــرأس فريق البحث ويقود شــؤون العطاء الخيري لدينا، سلســلةً من التجارب التي أظهرت أن الناس كانوا أكثر عطاءً وتبرعاً ببعض أرباحهم أو مكاســبهم لصالح الجمعيات الخيرية، إذا طُلب منهم ذلك قبل أن يحصلوا على المال وليس بعده. وفي تحويرٍ لهذا النهج، تساءلنا عما إذا كان بإمكاننا المساعدة في تحقيق الطموح الغض لرئيس الوزراء؛ بأن يترك الناس بإرادتهم في وصاياهم ما نسبته ١٠ في المائة من ثرواتهم لصالح الجمعيات الخيرية.

يمكنك أن تشــعر حينها بعجــلات وزارة الخزانة تدور باضطراب، متســائلين بقلق عن حجم الإعانات الضريبية الضرورية لتحقيق هذا الالتزام "توريث ١٠%". إذا كانت تقديراتنا ســنبنيها بالقيــاس على حجم الإعانات الضريبيــة التقليدية، التي تطلَّبهــا حثُّ الناس على الادخار لمعاشــاتهم التقاعديــة، فحُقّ لوزارة الخزانة حينها أن تشــعر بالقلق البالغ. لذا في الوقت الذي كانت وزارة الخزانة تشــعر فيه بالقلق، شرعنا بتجربة لنرى إن كان التدخل في الوقت المناســب من شــأنه تحقيق طموح رئيس الوزراء، من دون وجود أي إعانة ضريبية على الإطلاق.

الســؤال الأول المهــم: متى يكون الوقت المناســب لطرح الطلب؟ اســتنتاجنا، كما هو متوقــع، عند كتابة النــاس لوصاياهم. مع الأخذ بذلك في الاعتبــار، نظم مايكل تجربة مع واحدة من أكبر مجاميع المحامين في بريطانيا، والتي تســاعد الناس في كتابة الوصايا. ســألنا المجموعة عن تقبلهم لإضافة ســؤالين محددين يتعلقان بالتبرع الخيري إلى المستند المعتمد لكتابة الوصية، وقد وافقوا.

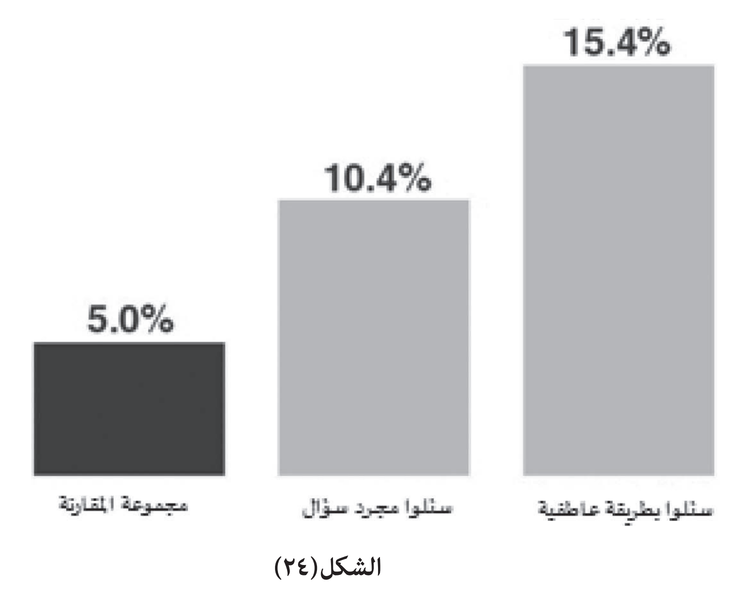
ببســاطة، تلقت مجموعة المقارنة المستند القياسي الأساسي، وفي ظل هذه الظروف اختار حوالي ٥ في المائة منهم التبرع بجزء من تركتهم للجمعيات الخيرية. وسئل العملاء في المجموعة الثانيــة المختارة عشــوائياً تحديداً، عــمّا إذا كانت هناك جمعية خيرية محــددة يرغبون في توريثها. أدى طرح هذا الســؤال إلى مضاعفة عدد الأشــخاص الذين اختاروا التبرع بجزء من تركتهم للجمعيات الخيرية (انظر الشكل ٢٤). في الحالة الثالثة، طرح على العملاء سؤال يتسم بتعاطف أكثر ويســتند أيضاً إلى الأعراف الاجتماعية (انظر الفصل ٥)، وكانت صياغته كالتالي: "العديد من عملائنــا يرغبون في التبرع بالمال للجمعيات الخيرية في وصاياهم. فهل هناك أي

أسباب تدعوك للحماسة تجاه ذلك؟". بعد طرح هذا السؤال، ارتفعت نسبة التبرع في الوصايا إلى ١٥ في المائـة، أي ثلاثة أضعاف مجموعة المقارنة، والمدهش أكثر أن متوسـط مبلغ التبرع تضاعف أيضاً (من ٣٣٠٠ جنيه إسـترليني إلى ٦٧٠٠ جنيه إسـترليني)، أي أن متوسـط التركة المتبرع بها للجمعيات الخيرية زاد ستة أضعاف عن الحالة القياسية الأساسية.

بطبيعـة الحال، اختار أكثر النـاس عدم التبرع، وهذا من حقهـم. وفي الفصول القادمة سـنعود لمسـألة أخلاقيات مثل هذا النوع من الطلبات، فضلاً عن آثار الرفاهية الاجتماعية عـلى العطاء، وتحليل هذه النتائج بشـكل أكثر تفصيلاً. ولكـن الآن دعونا نلاحظ أن مجرد إضافة هذا السـؤال في الوقت الذي يتخذ فيه الناس قرارهم، لم يسـتغرق من وقتهم سوى بضـع ثوان فقط، ولا يعتبر تطفلاً، وأدى إلى ارتقاء طوعي كبير في العطاء والتبرع، وكل ذلك تحقق بدون اللجوء لاستخدام طريقة الحث بزيادة الإعانات الضريبية وما يترتب عليها من تكاليف هائلة. وفي الواقع، أن هذه التجربة تشير وبقوة أن البشر جميعاً في حال وجه لهم سـؤال مشـابه عند كتابة وصاياهم، فالمطمح أن يقوم ١٠ في المائة منهم بالتبرع للجمعيات الخيرية في وصاياهم مطمح مشروع يمكن تحقيقه بسـهولة، ونتيجة لذلك سيتعزز ويتقوى العمل الخيري إلى حدٍ كبير.

ثمـة نهجٌ آخر للحد من التناقض الزمني وهو دفع النـاس للتفكير مقدماً في تفاصيل ما سـيُقدِمون عليه. على سـبيل المثال، عند كتابة الرسائل للناس لإعلامهم بالفترة التي يمكنهم فيها الحصول على لقاح الانفلونزا، تبين أن إضافة مربع فارغ في الجزء العلوي من الرسـالة لتشـجيع الناس على كتابة التاريخ المناسـب لهم لأخذ اللقاح، يجعل احتمال إقبالهم على تلقي التطعيم أكثر بكثير. كما أن إضافة مربع فارغ آخر لتحفيزهم على كتابة الوقت الملائم، يجعلهم أكثر وأكثر إقبالاً على اللقاح.

يُعرف هذا النهج في الأدبيات السلوكية بأنه تشجيع "مقصد التنفيذ" (implementation intention)؛ أي إن تشجيع الناس على التفكير لا على ما يريدون فعله فقط، وإنما متى وكيف يفعلونه، يجعلهم أكثر عرضة لرؤية الأمر من خلال مقاصدهم الخاصة. وقد استخدمت مثل هذه النُهُج لتشـجيع مجموعة من السـلوكيات، ابتداءً من التصويـت الانتخابي وصولاً إلى الحصول على الوظائف (انظر الفصل ٨).



الشكل(٢٤)

نسبة العملاء الذين تبرعوا بالمال في وصاياهم لصالح الجمعيات الخيرية من خلال ثلاث حالات. تضاعف عدد المتبرعين بعد سؤال العملاء على وجه التحديد، عما إذا كانوا يرغبون في منح جزء من أموالهم لصالح الجمعيات الخيرية وكتابتها في وصاياهم، وتضاعف العدد ثلاثة أضعاف عند طرح السؤال بشكل أكثر عاطفية (انظر لصيغة النص)

الجمع بين عناصر التوقيت المناسب:

التدخلات الفعالة غالباً ما تجمع العناصر الثلاثة لحسن التوقيت جميعها؛ حيث يكون التدخل مستهدفاً قبل أن يصبح السلوك راسخاً، ويكون التدخل متوائماً مع اللحظة الفاصلة الأكثر بروزاً، أو حينما يكون السلوك القائم معطلاً، وتصميم التدخل سوف يساعد الشخص في التغلب على التناقض الزمني الخاص به، ويساعده على اختيار ما يتمناه لمستقبله الشخصي.

مثال إعادة هيكلة التحويلات النقدية المشروطة، المذكور سابقاً عن مدارس بوغوتا، هو مثال واضح عن جمع العناصر الثلاثة جميعها. على الرغم من أن النقطة المركزية في ذلك المثال هي ضمان الإفراج عن الأموال في اللحظة الرئيسية قبل اتخاذ القرار بشأن التعليم، إلا أن التدخل مصمم أيضاً بوضوح لمساعدة الآباء والأمهات وأطفالهم على معالجة التناقض الزمني الخاص بهم.

بشكل مماثل، تبيّن أن التدخلات التي تتيح للمزارعين فرصة شراء الأسمدة من الحكومة مــع خدمــة توصيل مجانية بعد الحصاد مباشرة - عندما تكــون النقود لا زالت بأيديهم - طريقة فعالة جداً لزيادة الإنتاج. أدى هذا التدخل البســيط والزهيد إلى زيادة اســتخدام المزارعين للأســمدة من ٢٦ في المائة في الســابق إلى ٤٢.٥ في المائة بعد التدخل - أي زيادة بمعــدل ثلثين. جرى أيضاً تجربة بديــل معقول، يتمثل في إتاحة عملية شراء الأســمدة مع التوصيل المجاني قبل أن يحين الوقت المقرر لاستخدامها، وقد أدى هذا إلى زيادة الاستخدام أيضاً، ولكن بنســبة بســيطة، من ٢٦ في المائة إلى ٣٥.٦ في المائة. لا تزال هذه النسبة مؤثرة، ولكنها ليست بفعالية تقديم العرض، عندما يمتلك المزارعون أكبر قدر من النقود(١٦). ومرة أخــرى، يمكن للمرء أن يــرى أن التدخل الأكثر تأثيراً يجمع بين فهم وإدراك التناقض الزمني وتقديم العرض في الوقت المناســب. قارن الباحثــون أيضاً فعالية هذه التدخلات في الوقت المناســب مــع فعالية زيادة الإعانات الماليــة الباهظة، ووجدوا أن التأثــير الناتج عن توفير الأســمدة مع التوصيل المجاني بعد الحصاد مباشرة كان مكافئاً، أو أكثر بقليل، لتأثير تقديم خصم بنسبة ٥٠ في المائة على سعر السماد - نهج ذا تكلفة أعلى بكثير.

يكمن جمال التدخلات في الوقت المناسب التي تجمع هذه العناصر الثلاثة، في أنها يمكن أن تكون بســيطة جداً وفعالة وشــعبية؛ إما كتدخلات مباشرة، أو باعتبارها وسيلة لتحسين التدخــلات القائمة. دعوني أختم باثنين مــن الأمثلة الحديثة النهائية من أعمال فريق الرؤى السلوكية المتعلقة بالتعليم.

بالاشــتراك بين تود روجرز من جامعة هارفارد، وفريق الرؤى الســلوكية ممثلاً بأعضائه راج تشــاند، وإلزابيث كيرخهام، ومايكل ســاندرز، أرادوا البحث فيما إذا كان حثُّ وتحفيز الطلاب أو آبائهم في الوقت المناسب قد يزيد من التحصيل الدراسي. قام الفريق في سلسلة الدراسات الأولى ببساطة بإرسال رسالة نصية إلى الوالدين، قبل أيام قليلة من موعد اختبار ابنهم في مادة الرياضيات؛ لتنبيههم بقرب الموعد. وهذا كل ما فعلوه - شيء بســيط جداً. وجد الباحثون أن الرسائل النصية زادت من الأداء بما يعادل في المتوسط شهر من التدريس الإضافي للطلاب، وما يعادل شــهرين من التدريس الإضافي للطلاب المصنفين في الربع الأدنى تحصيلاً. التدخل في جوهره شجع الوالدين على التحدث أكثر مع ابنهم حول هذا الموضوع، وشجع الابن على الدراسة أكثر.

وكملاحظة جانبية، ســأل الفريق فيما بعد الوالدين والأبناء كلاً على حده، عما إذا كانوا يرغبــون في تلقي رســائل نصية من هذا النوع في المســتقبل، ولعله لا يثير الاســتغراب أن الغالبيــة العظمى من الوالديــن قالوا: إنهم يرغبون في تلقي مثل هذا النوع من الرســائل النصيــة في المســتقبل، ولكن ماذا عن الأبنــاء؟ أعرب أكثر من ٨٠ في المائــة عن رغبتهم أن يتلقى والديهم مثل هذا النوع من الرســائل في المســتقبل. قد يســبب لهم الأمر قليلاً من التعب والعناء الإضافي، ولكنهم على غرار أوديسيوس أرادوا ربط أنفسهم بالصاري؛ ليتنبهوا ويستحثوا الهمم بالدراسة الجادة لتبحر سفينتهم العلمية بأمان.

أردنــا في السلســلة الثانية من الدراســات أن نرى إن كان بمقدورنــا خفض معدلات تسرب الطلاب الشــباب الأكبر ســناً من دورات التعليم التكميلي. حلــل الفريق نمط وتوقيت التسرب، ثم قام بتصميم سلســلة من الرســائل النصية القصيرة للطلاب؛ لتشجيعهم في الأوقات الحرجة. يتلقى الطالب مثلاً رســالة نصية مفادها أن الكثير من الطلاب وجدوا أن الدورة صعبة في هذه المرحلة، ولكن في غضون أسبوع أو اثنين وجدوا أنفسهم قد عادوا للقمة مرة أخرى. لاحظ كيف أن الرسالة نفسها استندت على عملنا السابق حول كيف أننا نجد صعوبة في الهرب من اللحظة الآنية وصعوباتها، وكيف نرى المستقبل القريب بعيون الماضي. والنتيجة؟ انخفض معدل التسرب بنسبة ٣٦ في المائة. والتكلفة؟ حوالي ٢ جنيه إسترليني (٣ دولار أمريكي) لكل طالب (١٧).

الخلاصة: التوقيت مسألة مهمة:

الكثير من الخطط والسياسات – في قطاع الأعمال التجارية وبالتأكيد في القطاع الحكومي – لا تولي التوقيت سوى اهتمام ضئيل. ومن المفترض أن القوانين والحوافز تطبق بالتساوي في كل الأوقات؛ فالسرقة فعل خاطئ، ســواء وقعت في الصباح أو بعد الظهر. ولكن السلوك البشري لا يســير عــلى هذا النحو، فنحن أكثر عرضة لتغيير ســلوكنا في بعــض الأحيان أكثر مــن غيرها؛ ففي حين يكون إقبالنــا على التبرع للجمعيات الخيرية قبــل حلول عيد الميلاد (الكريســماس) أكثر من بعده، تكــون رغبتنا في الادخار لأجل معاشــنا التقاعدي بعد عيد الميلاد أكبر من قبله.

هنــاك بعض الأمثلة التي تختلــف فيها التدخلات الحكومية باختلاف التوقيت، ســواءٌ بفرض العقوبات أو بالحث والتشجيع. ففي أستراليا تتفاوت عقوبات السرعة، بحيث تسجل

نقــاط المخالفة على الرخصة "نقاطاً مضاعفة" في أيام معينة من الأســبوع – ووضحوا ذلك برســائل على جوانب الطرق. بصــورة مماثلة، كانت معظم الحكومــات حصيفة بما يكفي لتدرك أهمية التوقيت، وأنه من الحكمة تذكير المواطنين بطريقة مهذبة، عندما يحلّ الوقت المحدد لمــلء إقراراتهم الضريبية، كما تقدم المحاكم خصومات على الغرامات التي تســدد خلال تاريخ معين تحدده.

بيــد أن العالم التجاري بشــكل عام أكثر تناغماً بشــكل كبير مع أهميــة التوقيت؛ ففي الوقــت الذي نكون مهتمين فيه بمنتج معــين، غالباً ما نجد العروض المتصلة به تنهال علينا وتدفعنا دفعاً لشرائه، كما أن الأســعار تتفاوت خلال العــام الواحد، بل خلال اليوم الواحد عــلى بعض المواقــع الإلكترونية. وفي أكثر صورها تطوراً، تحدد الشركات بكل همة ونشــاط الفــترات الرئيســية التي تتعطل فيها عاداتنا الشرائية المعتــادة، ونكون مهيئين على الأرجح للانقياد إلى الشراء أو تبديل الخدمات أو المنتجات المعتادة، وبطرق من شــأنها دفع حدود الاستحسان والتقبل لدينا لأبعد مدى ممكن (انظر للفصل ١١).

من المفارقات أن إدارات الخدمات العامة غالباً ما تكون حاضرة في اللحظات الحاســمة في الحيــاة، عندما يكــون لدى الناس القابليــة التامة لتقبل النصح والتغيــير، وقد يرحبون ترحيباً حقيقياً بأي مســاعدة يتلقونها لتغيير سلوكياتهم. على سبيل المثال، شخص عانى من نوبة قلبية ســتكون لديه رغبة حقيقية في الحصول على النصح والمشورة حول كيف يمكنه، وبقية أفراد أسرته، تغيير نمط حياته إلى آخر صحي أكثر. كما أن الأشخاص البالغين من ذوي المهــارات الضعيفة قــد يصبحون فجأة مهتمين بالتعلم، عندما يبــدأ أطفالهم بالذهاب إلى المدرســة أول مرة. وقد يشــعر الأشــخاص الذين تخلصوا من البطالة ومخصصاتها بسعادة لتشــجيع شــخص آخر على العمل، ولكن فقط إذا طلب منهم ذلــك. أخيراً، يمكن في بعض الأحيان تحســين السياســات والمنتجات والمخرجات بصورة كبيرة جداً من خلال مســاعدة الناس على التخطيط والتوقع الاستباقي (تشجيع "مقاصد التنفيذ").

عند وضع عناصر إطار إيســت (EAST) الأخرى للتدخل – اجعله سهلاً Easy، وجذاباً Attractive، واجتماعياً Social – جنباً إلى جنب مع التدخل في التوقيت المناسب Timely، يكون التدخل ذا فعالية كبيرة للغاية. تماماً مثل الميل بالمضرب لقذف الكرة، أو التقاط الكرة

بأيدينا في لعبة البيسبول، الفرق كل الفرق بين الإخفاق الذريع أو تحقيق النجاح الباهر، يكمن في توقيت التدخل. حاول التدخل إن استطعت قبل ترسخ السلوك، وابحث متى يكون التدخل هو الأبرز والأفضل أو تعطيله لأسباب أخرى، وحاول مساعدة الناس للسيطرة على التناقض الزمني لديهم. اجمع هذه العناصر معاً، وربما تكون النتيجة نصراً ساحقاً.

	العنوان الرئيسي	أمور ينبغي التفكير بها	أمثلة
سهل	اجعل الأمر سهلاً ومبسطا؛ الناس عادةً يفعلون الأشياء إن كانت سهلة والعناء فيها قليل.	• التبسيط • الاحتكاك: إزالته أو إضافته إلى مثبط. • الإعدادات الافتراضية: حدد الطريق الأسهل كخيار افتراضي أصح وآمن.	• معاشات التقاعد: زاد الادخار بالملايين نتيجة الانضمام التلقائي. • الانتحار: انخفض معدل الانتحار عندما سُدّت الطرق السهلة لفعله • دخول الجامعة: ٢٥ في المائة وأكثر من الطلاب الفقراء التحقوا عندما ملئت استمارات التسجيل مسبقاً.
جذاب	يميل الناس لما يشد انتباههم، وإلى ما يعد جذاباً بالنسبة لهم.	• إضافة الطابع الشخصي: استخدم اسم المستلم لتوثيق الصلة. • البروز: دع النقاط الرئيسية تبرز على السطح. • المبلِّغ: الخبراء والأسماء المعروفة أقوى تأثيراً من المصادر المجهولة أو غير الموثوقة. • اليانصيب: تجعل الحوافز أكثر جاذبية. • العاطفة: ذات أهمية تماثل أهمية المنطق.	• الضريبة: تضاعف عدد الأطباء المفصحين عن دخلهم ١٠ أضعاف برسالة هامة وصريحة. • العطاء: تضاعفت التبرعات مرتين بتأثير النداءات الطارئة المصحوبة بقصة عن طفل محتاج مقارنة بتأثير الإحصاءات عن ملايين المحتاجين. • المحاكم: جراء إرسال رسائل تحمل السمة الشخصية زاد تسديد الغرامات ٣ أضعاف.

اجتماعي	يتأثـر الناس بصورة بالغة بما يفعله أو فعله الأخرون.	• المعايير: ما يقوم الآخرون بفعله حقاً. • الشـبكات: مـا يوصي به صديق أو زميل. • المعاملة بالمثل والالتزامات الفاعلة: الوعود. • تذكـير الآخريـن: الوجوه والعيون.	• النفايات: احتمالية إلقاء النشرة عـلى الأرض تزيـد ٨ أضعاف إن ألقاها الآخرون مسبقاً. • الضريبـة: من المرجـح أن يقوم ١٦ في المائـة من الناس بالدفع إذا أُخبِروا بأن غالبية الناس "يدفعون في الوقت المحدد". • العطـاء: مـن المحتمـل أن يتضاعف عدد المتبرعين ٧ أضعاف عندما يعلمون بتبرع زميل لهم.
التوقيت المناسب	تكون التدخـلات فعالة أكثر إن حدثت قبل أن تتشـكل العـادات، أو عنـد تعطـل السلوك لأسباب أخرى.	• العادات: التدخل قبل أن تصبح متأصلة. اللحظات الحاسـمة: عندما تتعطل السلوكيات. • البرمجة والإرسـاء: القوة الناتجة عن الأسبقية. • التناقض الزمني: الحسـم المستقبلي.	• التطوير: أكثر من ثلثي المزارعين يأخـذون بعروض شراء الأسـمدة بعد الحصـاد عندما يكـون المال متوفراً لديهم. • الصحة: يختـار ٣ أضعاف وأكثر مـن الموظفـين الخيـار الصحـي كجائـزة تقدم بعد أسـبوع ولكن ليس في نفس اليوم. • الضريبة: من المرجح ألا يتجاوب أكثر مـن الضعفين مـع الحفز في حال تأخرهم عـن الدفع في العام السابق.

الشكل(٢٥)

ملخص إطار التدخل EAST، والباب الثاني كاملاً

الباب الثالث

الرؤى السلوكية كأداة للسياسات:

يقـال لنا من حين لآخر أن عمل فريق الرؤى السـلوكية، و"الحفز" بشـكل عام، ما هو إلا تعديـلات طفيفـة في النهاية. وكثيراً ما أُسـأل: "أليس ما تفعله حقاً عبارة عن تحسـين للاتصالات فحسـب؟" ورأينا في الباب السـابق أن الكثير من عمل فريق الرؤى السـلوكية، وأعمال علماء السـلوك ركزت على الاتصالات بشـكل كبـير؛ فقام فريق الرؤى السـلوكية مثلاً بتنقيح وتجربة رسـائل أكثر فعالية لتحصيـل المزيد من الضرائب غير المدفوعة، وقمنا باختبـار وتعديل المواقع الالكترونية لزيادة أعداد المُقلعين عن التدخين، أو زيادة المنضمين إلى سـجلات التبرع بالأعضاء، كما أن فريق الرؤى السـلوكية قدم النصح والمشورة للحملات الإعلانية لكي تكون رسالتها أكثر فعالية.

ولكـن في الواقع، أكثر عمل لفريق الرؤى السـلوكية منذ نشـأته كان تقديم المشـورة للحكومة وتكييف سياسـاتها. وتواجه الحكومات، ورؤسـاء الـوزراء، مجموعة لا حصر لها مـن التحديات والخيـارات، وكثير منها لها امتدادات ومسـببات خارجية. في بعض الأحيان تندلع الأزمـات التي تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة، مثـل الاحتجاجات والاعتراضات التي أجـبرت تـوني بلير على التنحـي المبكر عن رئاسـة الحكومة وعدم إكمال فترتـه القانونية، وكادت في وقـتٍ ما أن تفعل الشيء ذاته لرئيس الوزراء ديفيد كاميرون. مثل هذه الحالات والمواقـف تتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة، مع الأخذ بأفضل الاقتراحات التي يطرحها أولئك المجتمعـون حول طاولـة مجلس الوزراء بشـأن كيفية تنفيذ هذه الإجـراءات. التحديات الأخرى في السياسـات لها جذور عميقة وظـلال طويلة، مثل البدانـة والبطالة والإنتاجية والتغير المناخي، وهي موضوعات رئيسية في النقاشات والجدالات المتكررة العامة والخاصة. معظم المتمرسـين القدماء في السياسـة يخلُصون إلى أنه: "لا يوجد عصا سحرية" لحل تلك المشكلات، وسيكونون متشككين من الحلول والأفكار الجديدة، خاصةً عند تجربة الكثير من الخيارات من قبل وفشلت.

القرارات الخاصة بالسياسات هي شريان الحياة بالنسبة للحكومة، وللعديد من الشركات أيضـاً. ما الذي يجدر بنا الاسـتثمار فيه وما الذي نخفضه؟ ما هـي القواعد واللوائح التي نتوسـع فيها أو ننشـئها، وما التي نلغيهـا؟ أين نضغط بقوة وأين نتراجـع؟ إذا كان العلم

الســلوكي - أو أي نهج حديث آخر - يرغب في إثبات وجوده، فالســاحة المناسبة لذلك هي ميدان المشورة في السياسات والإستراتيجية، ويجب أن تحدث المشورة فرقاً ملموساً مشهوداً له، وإلا ســتكون محاولة أخرى تســجل في هامــش التاريخ. علاوة عــلى ذلك، حتى تكون للمشــورة بصمة حقيقية وليست مجرد لطخة على الحائط، لابد أن تثبت المشورة المقدمة بأنهــا "الأصــح"؛ يجب أن تكون قد اعتمــدت وثبت تأثيرها وفعاليتها. هذه هي الســاحة الأشمل التي سيتبحر فيها هذا القسم.

الفصل السابع

البيانات والشفافية:

في كثير من البلدان يستطيع الناس توفير المال عن طريق تبديل مزود الكهرباء أو الغاز. وبحلــول عام ٢٠١٠ أصبح بإمــكان غالبية الناس في المملكة المتحدة توفير حوالي ٢٠٠ جنيه إســترليني أو أكثر ســنوياً من خلال التبديل، ولكن في سنة بعينها لم يفعل ذلك سوى ١ من كل ١٠ أشخاص.

كان هــذا الاحجام الواضــح عن التبديل قد فاجأ الاقتصاديــين والقانونيين، الذين قاموا بتصميم الخصخصة الجديدة لأســواق الكهرباء والغاز في ثمانينيات (1980s) وتســعينيات (1990s) القرن الماضي. لقد وضعوا في أذهانهم عن غير قصد افتراضاً حول الســلوك البشري – يقضي بأن المســتهلكين ســينتهزون الفرصة لتبديل مزود الطاقة، وســيبحثون في السوق باستمرار عن أفضل صفقة لهم. ولكن في الواقع العملي لم يحدث ذلك؛ لقد تحولت عملية تبديــل مــزود الخدمة الخاص بك إلى أحد تلــك الأمور المزعجة قليلاً، والتــي نعلم جميعاً بضرورة قيامنا بها، إلا أن الكثير منا ليسوا بصدد ذلك. مثل هذه القرارات اليومية أصبحت في الســنوات الأخيرة، تمثل جزءاً هاماً من أهم القضايا السياســية الســاخنة: جعل المنافسة تلائم "الناس العاديين"، وتكلفة المعيشة، وعدالة الأسواق.

في بريطانيــا، حتى بعد أن توجه الناس أخيراً للتحقق من المواقع الإلكترونية للمزودين، أو الاتصال بوسطاء التبديل، لا تزال الأعداد التي تخفق في التبديل كبيرة. فالكثير من الناس لم يكونــوا متأكدين من الجهــة التي تزودهم بالخدمة، ولم يكونــوا متأكدين من التعريفة (التســعيرة) القائمة على الخدمــة، وواجهوا معضلة في الحصول عــلى رقم العميل الرئيسي، الذي يحتاجون إليه ليتمكنوا من التبديل. لذا إذا لم تقم بالتبديل بعد، فلا تشــعر باســتياء كبير؛ لست الوحيد في ذلك.

ولكن في منتصف عام ٢٠١٥م حدثت بعض المســتجدات؛ فنتيجة للتوجه الجديد الذي دفــع باتجاهه فريق الرؤى الســلوكية مــن أجل تقوية موقف المســتهلكين، كانت شركات

الطاقة مطالبة بتسـهيل وصول المستهلكين للمعلومات، وكانت مطالبة على وجه الخصوص بطباعة رمز الاسـتجابة السريعـة (QR code) على الفواتير، تُلخص فيـه تفاصيل العملاء وأنماط الاسـتخدام والتعريفة الحالية الخاصة بهم (انظر الشكل ٢٦). بالمفهوم التقني، هذا يجعـل بيانات العملاء ممكنة القراءة آلياً. أما بالمفهـوم اليومي، فيعني أن كل ما يتوجب على العملاء إن أرادوا توفير بعض المال، هو إجراء مسـح بهواتفهم النقالة لرمز الاسـتجابة السريعـة، وتحميل تطبيـق موقع التبديل، والـذي بإمكانه البحث في السـوق عن أفضل تعريفة بالنسـبة لهم. أصبح التبديل متيسراً، ويتم في بضع ثوان، بعد أن كان مهمة شـاقة تستغرق بضع ساعات.

لا يتطلب الأمر أن تكون من صفوة الخبراء الاقتصاديين لمعرفة السـبب الذي جعل هذا التغيـير الذي يبدو صغيراً يغـير قواعد اللعبة بالكامل. فقبل التغيـير، كان بمقدور مزودي الخدمـات تحقيق الكثير من أرباحهـم عن طريق اطمئنانهم، وتأكدهـم أن تبديل المزود عملية معقدة وتسـتغرق وقتـاً طويلاً. وأولئك العملاء وهم بالملايـين الذين لم يبحثوا أبداً عن جهات أخرى، واستمروا على نفس التعريفة التي كانوا عليها منذ سنوات، وقعوا ضحية للرفع التدريجي المستمر للرسوم من قبل تلك الشركات، وهو ما أكسبها تلك الأرباح العالية. أما القلة المزعجة الذين لم يسـتكينوا وبحثوا عن البدائل – يطلق عليهم على سبيل الإساءة لهم "المتنقلون حسب الفائدة" – فهم من يحصلون على الصفقات الأفضل، بالرغم من أنهم قد يجدون أنفسهم محبطين من جهة مقدار الصفقات المتاحة وتعقيداتها.

ولكن إثر تذليل تلك الصعوبات وإزالة الاحتكاكات العائقة، بدأ المستهلكون في التبديل بسـهولة أكبر بكثير، وتوجب على الشركات إيجاد سـاحات أخرى للمنافسـة بدلاً من تلك الأساليب البالية.

يدور هذا الفصل حول التوسـع الهائل في البيانات والشفافية، وكيف يساعد على جعل الحياة والأسـواق تسـير بصورة أفضل. ولكن حتى في حال توافر أضخم البيانات وأشـملها، فهي لا تضمن تحسـين عالمنا وجعله أفضل؛ لأن نتيجتها النهائية أو الصافية إن كانت جعل بعض الناس أو الحكومات أو الشركات قادرة على التنبؤ بسـلوك الناس بشـكل أفضل من تنبؤ الناس عن أنفسـهم، فقد لا يكون هذا هـو العالم الذي نحبه ونرغب العيش فيه على

الإطلاق. إن الشــفافية وإرســاء الطابع الديمقراطي على البيانات حل جزئي، ولكنها ليســت ســوى الخطوة الأولى؛ فالبشر لديهــم قدرة محدودة على معالجــة البيانات ونحن بحاجة لإدراك ودراســة ذلك جيداً. وزيادة البيانات قد تكون مجرد زيادة في الإزعاج لا أكثر. إذن، للحصول على الفائدة المرجوة من عالم يغصّ بالبيانات، علينا استخلاصها بما يناسب القدرات العقلية للناس ووفقاً للرؤى السلوكية.

مبادرة "بياناتي" *midata – إزالة الاحتكاكات من الأسواق:

لا يعــرف الســبب على وجه الدقة الذي يجعل بإمكان الكثــير من الناس توفير المال لو قامــوا بتبديل المزود لكنهم لا يفعلــون. هذا لغز محير ولا يقدم أي نافذة ولو صغيرة حول كيفية عمل إحدى جزئيات الاقتصاد الحديث. ولا شك أن الكثير من مزودي الطاقة يحققون مكاسب من عملائهم الحاليين "المتمسكين"، أكثر مما يحققوه من العملاء الجدد أو من بيع الطاقة في الســوق المفتوحة؛ ولهذا تكون لديهم مصلحــة كبيرة في ضمان أن يكون التبديل عملية صعبة ومملة على السواء.

هــذا الوضع يمثل دليــلاً قوياً على مدى أهميــة "تكاليف الاحتــكاك" في العديد من الأسواق (انظر الفصل ٣)، وكيف أن العديد من الشركات، وهي في تزايد، تحقق الكثير من أرباحها من خلال اســتغلال هذه التكاليف. لا ينطبق هذا الوضع على أســواق الكهرباء والغاز فقط، وإنما على الأسواق الخدمية الأخرى ذات المساس بالحياة اليومية للناس، مثل الهواتف النقالة والخدمات المصرفية وما شــابهها. وحتــى وقت قريب، كان لدى موردي الطاقة الســتة الرئيســيين في المملكة المتحدة أكثر من ٥٠٠ تعريفة فيما بينهم. وبالنسبة للهواتف النقالة، حين يوجد مجال للاختيار بين الشــبكات والتعريفات (الرســوم) وأجهزة الهواتف، فإن الخيارات المتاحة أمام المستهلكين تصل إلى الملايين. وجود مثل هذه الأعداد الهائلــة من الخيــارات المتاحة، يجعل من الصعــب جداً على المســتهلكين تقرير الخيار الأنسب لهم.

1. امسح الرمز على فاتورتك



2. بدل المزود ووفر مالك



الشكل(٢٦)

رسم توضيحي نمطي يوضح كيف أن رموز الاستجابة السريعة (QR) على الفواتير تجعل عملية التبديل سهلة. عرض هذا الرسم التوضيحي إلى جانب النموذج التجريبي الأولي الذي طوره أحد مواقع التبديل على الوزراء في عام ٢٠١٢م، وساعد في التعريف بالقضية وبالتغييرات المبنية على السلوكيات في تنظيم الأسواق الاستهلاكية على أوسع نطاق داخل المملكة المتحدة وخارجها

من وجهة النظر الاقتصادية التقليدية لا ينبغي أن يشــكل هذا الأمر أهميةً كبرى؛ فمن المفترض أن يكون بمقدور المســتهلكين فــرز الخيارات المتاحة، حتــى وإن لم يتحصلوا على "معلومات مثالية"، ومن المفترض كذلك أن سحر السوق سيتخلص بمرور الوقت من العروض ذات القيمة الأضعف والأقل جذباً، في حين تنجح وتزدهر المنتجات والشركات الأفضل.

أما في عالم البشر، وليس عالم "الأيكونات" *econs*، يســتخدم المســتهلكون اختصاراتٍ عقلية لاتخاذ مثل هذه القرارات. ومثل الاختصارات كافة، تكون قابلةً للخطأ والصواب، كما

* الإيكونات econs: مصطلح أطلقه ريتشارد ثالر وكاس سنشتاين في كتابهما: "الحفز"؛ لوصف النموذج الساذج والبسيط الذي نتصوره للإنسان ولطريقة تفكيره، وشبهوا هذا النموذج البسيط بمجسم عرض الأزياء - المترجم.

أنها واسعة الانتشار؛ نظراً لكوننا جميعاً بشراً متشابهين. أثبتت الدراسات على سبيل المثال: أن المســتهلكين يرتكبون أخطاءً كبيرة ومنتظمة في التنبؤ بكيفية استخدام هواتفهم النقالة الجديدة والخدمات المرفقة معها. هذا يعني أن الكثير منا يختار رســوم وتعريفات لم تكن، كما يتبين لنا لاحقاً، الأفضل بالنسبة لنا.

هــذه القضايا بدورها تؤثر على جميع المســتهلكين تقريباً، مع آثــار مترتبة كبيرة على مســتوى وفرة المال بأيدينــا، وعلى كيفية تعامل الشركات معنا، ولــو أن تأثير هذه القضايا أكــثر حدة على الفئات الأكثر حرماناً. في الســنوات الأخيرة، أصبحت الشركات الكبرى أفضل وأفضل من حيث التنبؤ بما سيشتريه المستهلكون وما سيستخدمونه. شركة هاتفك المحمول مثلا لديها فكرة عن الميزات التي ســوف تســتخدمها على هاتفك الجديد أفضل بكثير مما لديك. يضعك هذا في موقف ضعيف للغاية، عندما يحين وقت تجديد الخدمة للاختيار من بين الملايين من الخيارات البديلة المتاحة أمامك، ســواءٌ في الأجهزة أو الشــبكات أو تعريفة الرسوم.

لحســن الحظ، اتضــح أن هناك إجراءات باســتطاعة الحكومات والــشركات القيام بها لمســاعدة المســتهلكين، ولجعل الأســواق تعمل بشــكل أفضل. عادةً ما تكون ردة الفعل التقليدية للسياســات التــي تتبعها الهيئــات التنظيمية والحكومات تتمثل في اســتجواب ومعاقبة الــشركات، عندما تصبح انتهاكاتهم مفرطة في التعاطي مع المســتهلكين، أو يكون التدخل بشــكل مباشر لضبط الأوضاع والأســعار، كنوع من التراجع عن سياساتهم السابقة. أما الرؤى الســلوكية فتأخذك إلى منحى مختلف جداً من الحلول، وقد ســاعدت في تحديد تغييرات متقنة في اللوائح والتنظيمات يمكنها أن تعيد المستهلك مرة أخرى إلى مقعد القيادة. بالمختصر، يمكن للرؤى الســلوكية أن تســاعدنا في فهم كيفية عمل الأســواق والمجتمعات بطريقة يفتقر إليها الاقتصاد التقليدي.

في صميم هذا النهج، يوجد تدابير تقدم للمستهلكين خاصية الوصول إلى بياناتهم الخاصة في شكل أكثر قابلية للاستخدام. ليست الفكرة مغرقة في الخيال بأن يبدأ المستهلكون جميعاً بتحليل كل تلك البيانات بأنفسهم، بالرغم من أن قلة منهم قد يفعلون ذلك. ولكن الوصول للبيانــات بحد ذاته يتيح الفرصة لمواقع التبديل الإلكترونية، وغيرها من أشــكال الوســاطة

للعمل نيابة عن المســتهلكين. هذا يعني فيما يعنيه مساعدة الناس لإيجاد صفقات وأسعار أفضل، وتجنب الأطعمة التي لديهم حساسـية منها، وتحسـين نظامهم الغذائي، واكتساب مزيد من السيطرة المباشرة على سلوكياتهم.

عبّر ريتشارد ثالر وكاس سنستاين في كتابهما: "الحفز" عن فكرة وثيقة الصلة بموضوعنا، واختصراها في كلمة "RECAP" من: سجِّل Record، وقيِّم Evaluate، وقارن الأسعار البديلة Compare Alternative Prices. كانت فكرتهما الأساسـية: أنـه ينبغي مطالبة الشركات بتقديم أسـعار وميزات منتجاتهم في شـكل قابل للمقارنة وللقـراءة الآلية، بحيث يتمكن المستهلكون من إجراء المقارنات بسهولة وبفعالية أكبر (انظر الفصل ٣). اختير هذا النهج في الولايات المتحدة وأُدرج تحت مسمى سهل التذكر: "الإفصاح الذكي" (smart disclosure)، وحظي بدفعة تشجيعية من ريتشارد وكاس، وبتأييد ودعم من صوفي راسمان، المدير المعين للإفصاح الذكي في وزارة الخزانة الأمريكية(١).

اضطررنـا في المملكـة المتحدة أن نبـدأ أولاً بتشـجيع ودفع النهـج، المُفضي إلى تمكين المسـتهلكين من الوصول للبيانات، على أساس طوعي من الشركات، وبدون أي إلزام قانوني؛ لأن جــزءاً كبيراً من عملنا لأجل رئيس الوزراء كان يتعلق بإزالـة الأعباء التنظيمية الواقعة عـلى الشركات، وليس إضافـة أعباءٍ جديدة. لذا، بالتعاون مـع وزارة الأعمال، وبدعم قوي من إد ديفي وزير شـؤون المستهلكين آنذاك، أنشـأنا فرقة عمل خاصة هدفها إحرازٌ تقدم في النقاشـات المتعلقة بمبادرة بياناتي. وقد طلبنا من السير نايجل شادبولت – الذي كثيراً ما يوصف بأنه شارك في اختراع شبكة الإنترنت العالمية – أن يتولى رئاسة نقاشات فرقة العمل، والجمع بين الشركات والمجموعات الممثلة للمسـتهلكين؛ لإنشاء بنية بيانات مشتركة، تُمكن المستهلكين من الحصول على أحقية وصول أفضل إلى الكم الهائل من البيانات التي تحتفظ بها الشركات عنهم. كان السـاعد الأيمن للسـير نايجل في فرقة العمل هو روري غالاغير من فريق الرؤى السـلوكية، والذي قاد فيما بعد عمل فريق الرؤى السـلوكية المتعلق بشؤون المستهلكين، وكذلك تسيير العمل اليومي في مبادرة بياناتي.

كانت هناك صورتان رئيسـيتان من البيانات أردنا أن تنساب بسلاسة أكبر للمستهلكين: الأولى، أردنـا أن يكون من اليسـير على الناس عقد المقارنات بـين المنتجات المتماثلة، بما في

ذلك إتاحة أسعار تلك المنتجات وميزاتها. على سبيل المثال، إذا كنت تحاول اختيار وتحديد مموِّل القرض العقاري أو البطاقات الائتمانية المناسـب للتحول إليه، فإنك سـترغب بعقد مقارنة سريعة بينهم، ليس فقط من ناحية العنصر الأهم "السـعر" أو سـعر الفائدة، ولكن أيضـاً مقارنة العقوبـات التي يفرضونها على المدفوعات المتأخـرة أو الخروج المبكر. كانت هذه الصورة من البيانات هي التركيز الأسـاسي لفكرة "RECAP" السابقة. الصورة الثانية، أردنا تيسير وصول الناس إلى بيانات الاستهلاك الخاصة بهم، وهذا يتضمن مقدار استخدامك لهاتفك والميزات الموجودة فيه، أو مقدار اسـتهلاكك للكهرباء وأوقات الاسـتهلاك، أو عدد المرات التي تضطر فيها للسحب على المكشوف (من دون رصيد)، وهكذا.

كانـت الكلمة التـي اعتدنا أن نعبّر بها عن هذا المفهوم هي: "بياناتي"(٢). وكنا نأمل أن تقرر بعض الشركات طواعية تسهيل وصول أفضل، من قِبل المستهلكين إلى بياناتهم الخاصة، عـلى الأقل من أجل الوظائف والخدمـات الإضافية التي بإمكانهم اسـتحداثها جراء ذلك. فمثـلاً، إن كنت تدير شركـة لبطاقات الائتمان، فيمكنك إعادة تصور الدور الذي سـتلعبه ليس فقط بصفتك مزود للبطاقات، ولكن بصفتك مسـاعداً فعالاً للمسـتهلكين فيما يتعلق بخياراتهم في الاسـتهلاك والإنفـاق. وبوجود تدفق أفضل للبيانـات، بإمكان شركة بطاقات الائتـمان تنبيهك، عندما تنفق الكثـير على الطاقة وتنصحك بالتبديـل إلى مزود أفضل، أو تلفت انتباهك إلى سـوبرماركت آخر يقدم أسـعاراً أفضل في العموم، وأقرب إلى منزلك من ذلك الذي اعتدت التسوق منه.

بعد مرور عام أو نحوه على إطلاق المبادرة، اسـتنتجنا بأن غالبية القطاعات تحتاج إلى دفعة أقوى قليلاً؛ كي تضع البيانات في متناول أيدي المسـتهلكين. معظم الشركات الكبرى لم تكن في عجلة من أمرها للسماح لعملائها أو منافسيها بالحصول على بياناتهم - لا سيما أن هناك احتمالاً قوياً أن يستخدم عملاؤها تلك البيانات من أجل الحصول على صفقات أفضل لهم في أماكن أخرى. لذلك، ومن أجل أن تحصل المسـألة على دعم وإجراءات أقوى، طلبنا اجتماعاً مع رئيس الوزراء بالتزامن مع واحدة من زيارات ريتشارد ثالر.

كان روهان سـيلفا داعماً بقوة لتشـديد الإجراءات، وسبق له أن أيد ودافع هو وستيف هيلتون عن القضية الأشـمل والأوسـع المتعلقة بشفافية البيانات. في الاجتماع لم يكن رئيس

الوزراء يشــعر بالارتياح تجاه الاقتراح بفرض شرط عام على الــشركات يلزمها بتبادل بيانات المســتهلكين، ولكنه كان مقتنعاً بأن المســألة تحتــاج لمزيد من التحــركات المعتدلة في هذا الاتجاه. من محاســن الصدف، بعد رؤية رئيس الوزراء التقينا صدفة بالمستشــار، وكان أيضاً منفتحاً تجاه الفكرة، خاصة وأنها بدت متلائمة مع قانون المشاريع الذي سيرى النور قريباً(٣).

تم إقرار بند بياناتي "midata" قانونياً من خلال قانون المشــاريع لعام ٢٠١٣م. وبموجبه منح وزير الدولة لشــؤون الأعمال الصلاحية، لمطالبة الشركات بالســماح لعملائها بالوصول إلى بيانات الاستهلاك الخاصة بهم في: "شكل قابل للقراءة آلياً"، وكانت هذه العبارة الأخيرة هامة وحاسمة. ففي العديد من البلدان؛ ومن ضمنها المملكة المتحدة، هناك تشريع معمول به لتمكين المستهلكين من الحصول بشكل كتابي أو "مقروء" على ما تحتفظ به الشركات (أو دوائر الخدمات العامة) من بيانات تخصهم. على سبيل المثال، يمكنك في المملكة المتحدة أن تكتب إلى سلسلة متاجر تيسكو العملاقة، وتطلب منها تزويدك بالبيانات التي يحتفظون بها عنك من خلال بطاقة العميل الدائم الخاصة بك. ومقابل ١٠ جنيهات إسترلينيه، وبعد مرور وقت لا بأس به من تقديم طلبك، سترســل لك تيسكو نســخة مطبوعة من هذه البيانات. وســتكون هذه الكومة من الورق عديمة الفائدة بالنســبة لغالبية الناس. تخيل عوضاً عن ذلك أن بإمكانك الوصول إلى نفس هذه البيانات في شكل قابل للقراءة آلياً، وبصورة أسرع كثــيراً. إذا كنت فرضاً تعاني من الحساســية، يمكنك تمرير البيانــات التي حصلت عليها إلى موقــع (allergies.com)، ويمكن أن يحذرك بــدوره من تناول كعك يدخل في صنعه الفول السوداني ولم تتنبه له. وبشــكل مماثل موقع (saveonyourshopping.com)، قد يتمكن من معرفة السوبرماركت الأنسب لعاداتك الغذائية الخاصة. كما أن موقع (carbon.com) يقــدم لك النصــح بخصوص عاداتك الشرائية التي تواظب على مــلء عربتك بها. باختصار، تمكين المســتهلكين من الوصول إلى بياناتهم في شــكل قابل للقراءة آلياً يفتح الباب أمامهم للوصــول إلى مجموعة كبيرة من "محركات الاختيار" (choice engines)، التي تســاعدهم في إجراء مقارنات بين المنتجات والخدمات، والتي لا يمكنهم إجراءها بأنفسهم بسهولة، إما لانشغالهم أو لمحدودية قدراتهم المعرفية في هذا المجال.

لم يكن بنــد بياناتي "midata" ملزماً لجميع الشركات بالامتثال على الفور. فمن الناحية التقنية، كان جزءاً من تشريع رئيسي أكبر، ما زال يحتاج إلى وزير لتحصين تشريعاته الثانوية،

إذا أريدَ أن تمتثل لها الصناعة أو القطاع المستهدف. ولكن حتى قبل إنفاذه، مجرد إقرار هذا البند كان تأثيره كالسيف المسلط على رقبة ديموقليس تأثيراً فورياً تقريباً، وبادرت على الأقل بعض الشركات في الامتثال للبند قبل إجبارها على ذلك.

بالرغم من الإحباط العام المتزايد تجاه كثير من شركات الطاقة الكبرى، وكيف أن أسعارها "ترتفع بسرعة الصاروخ وتهبط كما الريشة"، إلا أن تلك الشركات لم تعبأ بذلك واستمرت تجر خطاها بنفس الطريقة. تحركت بعض الشركات تجاه جعل بيانات المستهلكين ممكنة التحميل، ولكن بقي الأمر فيه بعض الصعوبة إلى حدٍ ما. فكل احتكاك إضافي يمكن أن يكون له تأثير كبير، كما هو موضح في الفصل ٣. في نهاية المطاف نفد صبر رئيس الوزراء، ففرضنا على الشركات الكبرى شرطاً إلزامياً بطباعة البيانات كرموز استجابة سريعة (QR) على الفواتير، وشجعنا واجهات برمجة التطبيقات (APIs) الشائعة على تمكين المستهلكين، بمساعدة من مواقع التبديل الإلكترونية، من المقارنة بين الخيارات المتاحة والتبديل بسهولة أكبر. وهذا أيضاً يفتح الباب لتمكين المستهلكين من اختيار "التحول التلقائي"، بحيث يتسنى حينها للموقع الإلكتروني البحث آلياً، بعد انتهاء فترة العقد الحالية عن السوق أو الشركة التي تقدم أفضل سعر تعرفة، والتبديل إذا وجد صفقة أفضل.

غيّر نهج بياناتي "midata" من قوانين اللعبة بشكل جذري، مع قدرة فائقة على قلب الأسواق رأساً على عقب. لقد فتح الآفاق أمام فرص الانتقال من عالم الشركات القائم على "إدارة المستهلكين" إلى عالم يتمكن فيه المستهلكون من "إدارة البائعين". أمامنا طريق طويل لنقطعه، ولكن بياناتي مهد الطريق بالفعل لتغيير طريقة عمل الأسواق – وهو تغيير مقاد وموجه بشكل جذري من خلال الرؤى المستنبطة من العلوم السلوكية.

سأتناول ما تناولته هي:

كل من شاهد فيلم: "عندما التقى هاري بسالي" يتذكر ذلك المشهد الشهير، عندما يجلسان في المطعم لتناول العشاء، وتقوم سالي علانية بتزييف شعور النشوة لإثبات وجهة نظرها، وبالمرة إذلال هاري. بعدها، حين أرادت المرأة في الطاولة المجاورة طلب العشاء، أخبرت النادل وهي تتكلم بشكل جدي: "سأتناول ما تناولته هي".

البشر كما رأينا في الفصل ٥ مخلوقات اجتماعية جداً ويتأثرون بشــدة بأفعال الآخرين. وأحياناً يطلق على هذا الســلوك مســمى: "غريزة القطيــع" (herd instinct)، وذلك على سبيل الذم والاحتقار، ولكنه في الغالب سلوك منطقي جداً، وموجِّهٌ سريعٌ وفعال إن أحسنّا توظيفه. وفي هذا الســياق يمكــن لتجارب الآخرين أن تكون مفيدة لنــا، وبارزة التأثير من الناحية النفسية – هذا فقط إن استطعنا اكتشافها وملاحظتها.

انتقلت بعض الأســواق بالفعل نقلة نوعية عن طريق تســهيل تعرّف المســتهلكين على تجــارب نظرائهم من المســتهلكين الآخرين، بل إن بعض الأســواق بنيت أساســاً وفق هذا المفهوم. وبالكاد تجد شخصاً في أوروبا أو أمريكا الشمالية لم يستفد من تقييمات وتعليقات (feedback) المســتهلكين الآخريــن، الموجــودة في مواقع مثل إيباي أو تريــب أدفايزر أو أمازون. إنها طريقة عملية وتســاعد بشــكل واضح في اجتــذاب الحركة والزيارات لمنصات الويب التي تتميز بها، ولكن هل غيرت الأسواق بشكل جذري وأساسي؟

مايــكل لوكا شــخص مهووّس، ولكــن بأفضل معنــى إيجابي للكلمة؛ فهــو ينجذب إلى مجموعات البيانات الكبيرة مثلما ينجذب الآخرون إلى الآيس كريم أو الفنون الجميلة. وهو يعمل أيضاً أســتاذاً مســاعداً في كلية هارفارد للأعمال. السبب الفعلي الذي جذب اهتمامنا إليه كان سلســلة من الدراسات البارعة، التي تناول فيها كيف غيّرت التعليقات والتقييمات (feedback) المتداولة بين المســتهلكين في ســياق العالم الحقيقي من طريقة عمل الأسواق. وهنــاك الكثير من الادعاءات التي ظهرت حول أهمية تعليقات المســتهلكين، وكيف يمكن أن تغير من ســلوك المستهلكين، ولكن لم يُجر سوى عدد قليل جداً من الدراسات التجريبية الجيدة حول الموضوع.

في دراســة تفصيليــة حول تقييمات المطاعم في موقــع (yelp.com)، وثّق لوكا كيف أن المطعم الذي يحصل على نجمة إضافية في تقييمات رضا العملاء، سيشهد زيادة في مبيعاته الإجماليــة للســنة التي تليها تتراوح بــين ٥ إلى ٧ في المائة. تكمن براعة لوكا بشــكل خاص في تمكنــه مــن إثبات أن ســبب هذا الارتفــاع في المبيعات الإجمالية ناتج عــن التقييمات، وليس فقط إثبات أن تحسن أداء المطعم انعكس ببساطة على التقييمات الإيجابية وزيادة المبيعات.

توصل لوكا لنتائجه هذه باســتخدام طريقة تعرف باسم تصميم الانقطاع. تخيل موقعاً على شــبكة الإنترنت يعطي تصنيفات للمطاعم من نجمة إلى خمسة نجوم، بحيث تعكس تلك النجوم المتوســط الدقيق لجميع التقييمات الممنوحة، ولكن المستخدم العادي لا يرى ذلك – هو يراها مجرد نجوم بســيطة (أو ربما بعضهــا نصف نجمة). لكن تخيل مطعمين، أحدهما حقق متوسط ٣.٤٩ نقطة والآخر حصل على ٣.٥١ نقطة، يتم تقريب النتيجة الأولى إلى 3 نجمات في حين تحصد الثانية بالتقريب ٤ نجمات، بالرغم من أن التقييم الأساسي لهما متطابق تقريباً. اســتخدم لوكا هذا التفاوت الخفي في البيانات لالتقاط الســبب الحقيقي المؤثــر في التصنيف نفســه، ووجد أن المطعم إذا حصل عــلى تصنيف أعلى، ترتفع إثر ذلك المبيعات الإجمالية له.

عمل مايكل لوكا هذا أظهر لنا كيف غيّرت التصنيفات من طبيعة السوق بطرق تحمل في طياتها الكثير من البراعة بل والمكر ربما. وأظهر كيف أن ارتفاع مســتوى تغطية موقع (yelp.com) في مناطــق جغرافيــة معينــة، أدى إلى نمو غير متناســب للمطاعم الصغيرة المستقلة، في حين أن سلاسل المطاعم الكبيرة لم تتأثر بشكل كبير. ويمكننا بالرجوع للماضي معرفــة ســبب ذلك؛ تخيل أنــك بصدد اختيار مطعــم لتتناول فيه الغــداء في الغد. على الأغلــب ســيكون لديك فكرة جيدة عــن نوعية الطعام والخدمات التي ســتحصل عليها في سلســلة مطاعم شــهيرة مثل بيتزا هــت، ولكن معرفتك أقل بكثير عــن مطاعم البيتزا الصغيرة المســتقلة الموجودة في ناصية الشارع القريب منك. هل تستحق المجازفة إحدى تلك المطاعم الصغيرة؟ إن كنت لا تعرف أي شيء عنها ربما لا تستحق، ولكن إذا استطعت معرفة رأي من جربها –وأعجبتهم– فقد تجرب إحداها.

لا يتوجب أن تكون متخصصاً في الاقتصاد السلوكي لتعتقد بأن وفرة المعلومات المتداولة في الأســواق أمر مفيد، ولكن المنظور الســلوكي يدلك على الســبب في الفعالية الاســتثنائية للمعلومات عن خيارات الآخرين، وكذلك سبب الأهمية القصوى لطريقة جمع وعرض تلك المعلومات:

- نحن نتأثر بأفعال وتصرفات الآخرين.

- لنا ميل شـديد نحو التبادلية، ونرغب في إخبار الآخرين عن تجاربنا وخبراتنا (في حين أن المنظور التقليدي يفترض أننا منتفعون بدون مقابل - نقرأ تعليقات ومراجعات الآخرين ولا نكلف أنفسنا عناء مشاركة الآخرين تجاربنا الخاصة).

- نحـن لا نُقبِل على التقييمات المتشـعبة وذات الأبعاد المتعددة في الوقت نفسـه (نهتم بالتصنيف النَجمي البسـيط، ولكن لن تجذبنـا مقارنة الكثير من المعلومات المختلفة في وقت واحد).

إذن، في أي المجالات يمكننا السـعي لتسخير القوة والنية الحسنة للتعليقات والتقييمات الفردية؟ أفضل مكان للبدء فيه هي المجالات والقطاعات، التي يتعين فيها على أعداد كبيرة مـن الناس الاختيار بين مقدمي الخدمات. وحيثما تكون الجودة الذاتية للخدمة أمراً مهماً، وحيثما يصعب الحصـول على تلك المعلومات في الوقت الحالي (وقت البحث)، ظهر لنا أن عدداً من القطاعات تبدو مناسبة لهذا النهج - ومنها أجزاء كبيرة من القطاع العام.

إدخال تقييمات العملاء الشفافة إلى "أسواق" القطاع العام:

عندما كنت محاضراً شـاباً في جامعة كامبريدج، اعتادت إدارة القسـم الذي أعمل فيه توزيـع نمـاذج على الطلاب في نهاية كل فصل دراسي؛ لاسـتطلاع آرائهـم وتقييماتهم. وقد تفضـل زميل أقدم مني مـن أعضاء هيئة التدريس بشرح النـماذج لي قائلاً: "أنا أحاول أن ألقي نظرة سريعة عليها، وربما ترغب بفعل الشيء ذاته"، وأشار: "قد تكون فكرتي مستغربة بالنسبة لك، ولكنك لن تستفيد منها الشيء الكثير". بعد توزيعي للنماذج بضع مرات سرعان ما فهمت ما كان يقصده.

تتألف النماذج من سلاسـل، كل واحدة منها تحوي عبارتين أو وصفين متناقضين وخطاً طويلاً فارغاً بينهما؛ لحث الطالب على وضع علامة للإشارة إلى رأيه في المحاضرات. على سبيل المثـال، قد يكتب: "كانت قوائـم القراءة قصيرة جداً وغير وافيـة" في مقابل: "كانت قوائم القراءة طويلة جداً ومفصلة"، وعلى الطلاب وضع علامة في مكان ما بين العبارتين، مثل وضع علامة في المنتصف إذا ظنوا بأن قوائم القراءة مناسبة.

حتى الآن تسير الأمور بشكل جيد، ولكن دعونا ننظر إلى ما لم يحدث:

- لم تكن المقاييس محسوبة، لذا كان من الصعب تحويل العلامات التي يضعها الطلاب إلى متوسطات أو إجراء مقارنات كمية (اليوم، يمكن عن طريق المقاييس المنزلقة في الإنترنت تحديــد الاختيار بدقة وســهولة، ولكــن ليس بقلم رصاص وعلامــات خطية في منتصف التسعينيات).
- لم يطلــب من الطلاب إعطاء تقييمات تقديريــة إجمالية مثل: "ما مدى رضاك عن هذه المحاضرات إجمالاً؟".
- لم يتــم تغذيــة المعلومات للطلاب اللاحقين، أو حتى وضعهــا بطريقة تمكن أعضاء هيئة التدريس من مقارنة أداء المحاضرين داخلياً.

بالنظر إلى أن بعض محاضراتي كانت حول المقاييس النفسية والاختيار، فقد شعرت حقاً بــأن بمقدورنا عمل شيء أفضل، لذا التحقت باللجنة ذات الصلة وأعدنا تصميم النماذج. لم يكن الأمر معقداً؛ استبدلت الخطوط الفارغة الطويلة بمقاييس ليكرت البسيطة (أي الأرقام من واحد إلى ســبعة)، وتم تخفيض عدد الأســئلة وإدراج أســئلة تقييمية إجمالية بسيطة. كما أبعدتُ الأســئلة المزدوجة من الاســتبيانات، مثلاً كان على الطلاب في النماذج الســابقة أن يختــاروا بين القول: "كانت المحــاضرات مفصلة جداً" أو: "أعطت المحاضرات نبذة عامة جيدة". (أي محورين مختلفين في سؤال واحد).

كان للنماذج الجديدة تأثير دراماتيكي في موطنين: الأول، بين عشــية وضحاها بدأ الكثير والكثير من الطلاب في الإقبال على تعبئتها. الثاني، تســببت في إحداث ضجة كبيرة في أوساط بعــض المحاضرين؛ فبوجود هذه النماذج الجديدة أصبح من الســهل جــداً وضع درجات تقييم لمختلف المواد والمحاضرات، وكذلك للأســاتذة المحاضرين، كما كشفت المقارنات عن اســتياء الطلاب في عدد من المجالات. أدى هذا لبعض التذمر البســيط، ولكنه أيضاً قاد إلى بعض التغييرات الملحوظة؛ ففجأة عمد المحاضرون إلى تحديث قوائم القراءة التي أهملوها لســنوات عديدة، وبدأ المحاضرون الميالون إلى التحدث بهدوء في رفع أصواتهم أو استخدام الميكروفون. ولكن ما تزال هناك قيود وحدود؛ على ســبيل المثال لم تكن اللجنة على عجالة من أمرها لنشر التقييمات.

يشـعر المهنيون عموماً وفي جميـع القطاعات بعدم الارتياح إزاء نـشر تقييمات الرضا بشـكل خاص، وغالباً حتى تقييمات الأداء بشـكل عام. والحقيقـة الماثلة في أن الطلاب لم يتمكنـوا من الوصول إلى تقييمات الرضا السـابقة عن محاضريهـم، ولم تكن مقصورة على كليتـي حينهـا، أو حتى على جامعتي. ففي جميع أنحاء المملكـة المتحدة بل والعالم أيضاً، كانـت هناك جامعات (مثل جامعة هارفـارد) قد جمعت بيانات مفصلة عن رضا الطلاب، ولكن في الغالبية العظمى مـن الحالات كانت هذه المعلومات سرية وبقيت طي الكتمان، وفي أحسـن الأحوال استخدمت من قبل المحاضرين لتنقيح وتطوير مقرراتهم. أحياناً تكون هناك أسـباب مشروعة لإبقاء البيانات بعيدة عن المتنـاول العام. مثلاً، في بعض الجامعات الأمريكية التي تتبع نظام التقييم المستمر للمقررات، نشأ قلق من أن يمارس الطلاب ضغطاً عـلى المحاضرين؛ لمنحهم علامات أكبر في مقابل رفع تقييمهم لمسـتوى الرضا. وبالمثل، كان هنـاك بعض القلق من أن المقررات الصعبة ستسـجل مسـتوى رضـا منخفض، في حين أن المقررات السهلة ستسجل مستويات عالية من الرضا.

بدعـم من وزير الدولة لشـؤون الجامعات ديفيـد ويليتس، ومستشـاره الخاص نيك هيلـمان، مارسـنا في ٢٠١٠-٢٠١١م ضغوطاً على الجامعات البريطانيـة كافة؛ من أجل أن تطرح على طلابها أسـئلة قابلة للمقارنة عن مدى رضاهم - وتنشرها. كان أمامنا مسـاران لنسـلك أحدهـما: الأول، توجيه الجامعات كافة بطرح أسـئلة مماثلة في اسـتبانات تقييم داخليـة خاصة بكل جامعة على حده. كان لهذا المسـلك ميـزة تتمثل في توليد كمية كبيرة من البيانات وبمسـتويات عالية، تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى البيانات الخاصة بالوحدات الفردية والمحاضرين. لكن من المحتمل أيضاً أن يكون عرضة للتلاعب، وربما لبعض المسائل المشـابهة لما أثـير في النظام الأمريكي. لحسـن الحظ، كان لدينا أيضـاً طريقة أخرى لجمع البيانات، تتمثل في إجراء استطلاع وطني للطلاب بعد تخرجهم مباشرة، ويطلق عليه مسمى :اسـتطلاع الوجهة الأولى. في الأساس صُمم اسـتطلاع الرأي هذا منذ سنوات، وجذوره تمتد إلى عهـد التخطيط للقـوى العاملة؛ لمعرفة ما فعله الطلاب مـن مختلف التخصصات بعد تخرجهـم، ومـا إذا كانوا يعملون أم لا. لم أكن أعتقد أنهـا أداةٌ رائعة للغرض المقصود منها أساساً؛ حيث يتم إجراء الاستطلاع بعد ستة أشهر من تخرج الطلاب، وغالباً ما تكون مقاعد الوظائف محجوزة للطلاب الموهوبين قبل سنة من تخرجهم، فمن السابق لأوانه معرفة أين

سـينتهي المطاف في سـوق العمل بالكثرة الباقية من الطلاب. ومع ذلك فهذه الأداة كانت وسيلة نموذجية لقياس مدى رضا الطلاب عن دراستهم.

أما اليـوم، فيمكن لأي طالب متوقع دخوله للجامعة أن يرتب بغضون ثوان الجامعات والمقررات الدراسـية في جميع أنحاء المملكة المتحدة، وفقاً لمقياس رضا الطلاب. ولن يكون هذا هو العامل الأهم في عملية الاختيار بالنسـبة لغالبية المتقدمين - سيبقى الاهتمام على الأغلب منصباً على المواد الدراسـية ومحتوى المقررات ومتطلبات التخرج، ولكنه بالنسـبة للبعض سيكون عاملاً مساعداً في الترجيح بين الخيارات المتكافئة.

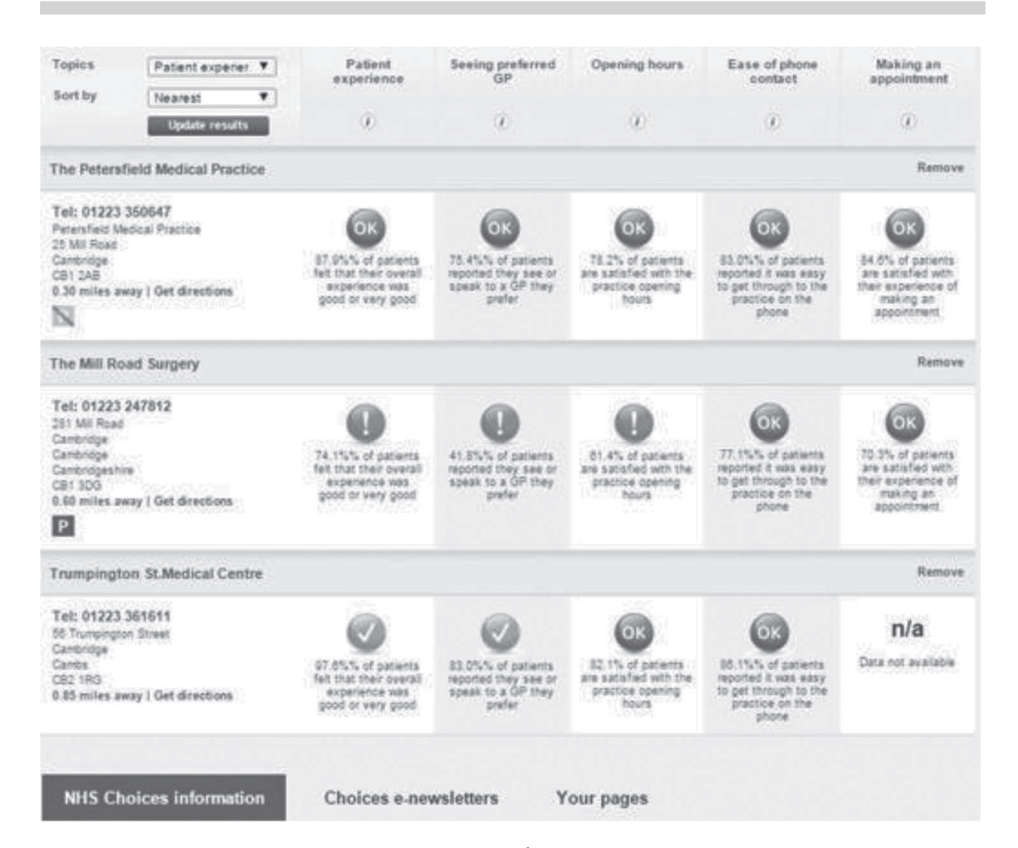
على أن تأثُّر اختياراتك وسـلوكياتك بتوصيات وتجارب الآخرين الشـخصية قد تكون أكبر وأكـثر أهميـة في القطاعات الأخرى. افترض أنك تحاول اختيار دار رعاية لأمك، هل سـتكون مسألة "هامشية" بالنسبة لك أن تعرف بأن المقيمين في دار الرعاية (أ) وأقرباءهم يوصون به بشدة، في حين أن المتعاملين مع دار الرعاية (ب) لا ينصحون به؟ وعلى نحو مماثل، إن توجَّب عليك اختيار مستشفى من بين مستشفيات الولادة القريبة منك أو اختيار طبيب عام قريب من مقر إقامتك، هل يهمك معرفة إن كان المرضى السابقون قد أوصوا على أحد أو ذمُّوا آخر؟

في إصلاحـات الخدمة العامة لإدارة رئيس الوزراء تـوني بلير، كنا قد دفعنا بثقلنا خلف تسـجيل ونشر بيانات رضا المرضى، ولكنها معركة لم نحقـق فيها التقدم المطلوب؛ لذا عدنا لخوضهـا مـرة أخرى في عهـد إدارة عام ٢٠١٠م، متسـلحين بالأدلة والبراهـين من العلوم السلوكية، وبأعمال مايكل لوكا على وجه الخصوص.

وأخيراً، في أوائل عام ٢٠١٣م أصبح ملزِماً لمجموعة واسـعة من المرافق الطبية أن تطرح سـؤالاً بسـيطاً على المرضى: "ما هي احتمالات أن توصي بخدماتنا للأصدقاء وأفراد العائلة في حـال احتاجوا لتلقي نفـس الرعاية أو العلاج؟" وتسـجل الأجوبة على مقياس بسـيط متدرج من سـت نقاط. بحلول أواخر عام ٢٠١٤م، كان هناك أكثر من خمسة ملايين تقييم (feedback) عـن خدمة الصحة الوطنية في المملكة المتحدة (NHS). بنفس الطريقة يقام حالياً اسـتطلاع للرأي مرتين في السـنة لحوالي ١.٤ مليون مريض عن الأطباء العامّين الذين يراجعونهـم، ويطرح على المرضى السـؤال التالي: "هل توصي بعيادة طبيبك العام لشـخص انتقل حديثاً إلى الحي؟" إلى جانب أسئلة أخرى أكثر تفصيلاً حول تجاربهم.

في حــال انتقلتَ إلى مدينة جديدة ولديك مجموعة من الأطباء المحليين يمكنك الاختيار من بينهم، فلن تكون تقييمات الرضا للمرضى المراجعين لهم هي العامل الوحيد الذي يؤثر عــلى اختيارك، ولكن مجرد إتاحة الوصول إليها ســوف يؤثر على اختيارات عدة أشــخاص عــلى أقل تقدير. لنفترض بأنني طالب مســتجد في جامعة كامبريــدج، وأبحث عن طبيب عــام للتســجيل عنده. بإمكاني الآن كتابة رمزي البريدي عــلى موقع خدمة الصحة الوطنية (NHS) لخيــارات الأطباء العامين المتاحين – على ســبيل التجربة كتبت للتو في خانة الرمز البريــدي مكان إقامتــي خارج المدينة الجامعية، حينما كنت طالباً جامعياً مســتجداً (انظر الشكل ٢٧)، ومن ثم نقرتُ على تجارب المرضى لأرى تقييمات المرضى الحاليين للخدمة التي حصلوا عليها.

يصنــف الموقع الأطباء العامّين حســب قرب المســافة من الموقع الذي وضعتُه بشــكل افتراضي، وهو أمر مفيد. اتضح لي أن هناك ٢٢ عيادة طبية ضمن مسافة ميلين من مسكني القديم، أقربُها يبعد مســافة أقل من ثلث ميل، وحاصلة على نتيجة شــاملة لتقييمات رضا المــرضى بلغت ٨٨ في المائة. تعتبر نتيجة جيدة جداً. وحصلــت على رمز التصنيف "ok" أو حَسَــن، كما أنها حققت نتائج محترمة مشــابهة في مجموعة مــن العوامل الأخرى، مثل ما إذا كان يتســنى للمرضى رؤية طبيبهم العام المفضل، والرضا عن ســاعات العمل، وســهولة الحصول على موعد.



الشكل(٢٧)

بيانات تجربة مريض في اختيار مجموعة من العيادات الطبية على بعد ميل من مسكني القديم في كامبريدج (الصورة بإذن من خيارات NHS، مارس ٢٠١٥م)

عند تمرير شريط الصفحة للأسفل، على بعد ٠.٦ ميل، هناك عيادة على الطريق الرئيسي بالقرب من المحلات التجارية، ولديها مواقف سيارات خاصة بها، إلا أن درجات رضا المرضى تبدو أسوأ قليلاً من سابقتها، مع رمز علامة التعجب الحمراء في العديد من عناصر التقييم. أما النتيجة الشـــاملة لرضا المرضى فبلغت ٧٤ في المائة (مقابل ٨٨ في المائة للعيادة الأقرب) كما قال أقل من ٤٢ في المائة بأنه يتســـنى لهم رؤيـــة الطبيب العام الذي يفضلونه (مقابل ٧٥ في المائة للأولى).

بتمريـــر الشريط للأســفل أكثر، أرى عيــادة حصلت على رمز علامــة الصح الخضراء في التقييم الشــامل لرضــا المرضى. ٩٨ في المائة من المرضى المراجعين لهذه العيادة "شــعروا أن تجربتهم الشــاملة كانت جيدة أو جيدة جداً"، كما أنها حققت أيضاً نتائج أفضل في عناصر التقييــم الأخرى، مثل إفادة ٨٣ في المائة من المرضى بأنهم يتســنى لهم رؤية الطبيب العام المفضــل لديهم (مقارنة مع ٧٥ و٤٢ في المائة على التوالي للعيادتين الأخريين). لا تبعد هذه العيادة سوى ٠.٨٥ ميل وفي نفس اتجاه قاعات المحاضرات بالجامعة. أيها ستختار؟(٤).

يظهر تحليل الانحدار المســتقل أن المحرك الرئيسي لرضا المريض في المراكز الطبية هو مدى شعوره بالمعاملة المحترمة والكريمة. يرى البعض أن ما يهم حقاً في البيئات الصحية هي النتائج السريريــة الصِّرفة مثل معــدلات البقاء على قيد الحياة، وأن تقييــمات رضا المرضى مثل هذه المعتمدة على تقييم مستوى الخدمات المقدمة، قد يسفر عنها تعاظم المسائل السطحية (مثل أن يعمــد الأطباء إلى إطالــة وقت التحدث إلى المرضى وأقربائهــم). ولكن يمكن إدخال تقييم النتائــج السريرية ضمن عنــاصر التقييم أيضاً، ولم لا؟ علماً بأن المعيار الأهم بالنســبة لبعض المرضى هو مدى قرب العيادة من مقر إقامتهم، وليست النتائج السريرية أو حتى الرضا.

تــؤدي تقييمات الرضــا إلى جانب بعض التدابير الأخرى إلى تحســين وتطوير الخدمات بطريقتين: الأولى، سيســتخدم بعض المرضى تلك التقييمات لتســاعدهم في اختيار وجهتهم العلاجيــة، مما يؤدي إلى نمــو أسرع بين تلك المرافق التي تحقق درجــات التقييم الأفضل. الثانية، وربما الأكثر أهمية إجمالاً، هي أن التقييمات ســتغير من سلوك الموظفين والإدارة في المرافق الطبية بشــكل فوري. لا يُتوقع من مرافق خدمة الصحة الوطنية (NHS) أن تطرح ســؤال: "توصية الأصدقاء وأفراد العائلة" لمجرد الســؤال، وإنما لعــرض النتائج في الجناح أو المرفق التابع له. ينشأ عن هذا تغذية راجعة (feedback) مباشِرة للموظفين، وكما لاحظت منــذ أكثر من عقــد من الزمن إبّان عمــلي كمحاضر في جامعةَ كامبريدج، فمن شــأن تلك التقييــمات تحفيز أولئك الذين حققوا درجات ضعيفة للتفكــير فيما يمكنهم عمله بصورة مختلفة لتحســين درجاتهم. وبالفعل، العديد من الــشركات حالياً تعرض على NHS جمع بيانات اســتطلاع "الأصدقاء وأفراد العائلة" بالمجان، على أســاس أن المستشــفيات والمراكز الطبيــة عند حصولها على البيانات مرة أخرى تبحث بجِد عن مواطن القصور والتحري عن أسباب عدم رضا بعض المرضى، وما الذي باستطاعتهم القيام به حيال ذلك.

الحفزُ لي ولك:

انخفض معدل سرقة السـيارات في بريطانيا بأكثر من ٨٠ في المائة منذ عام ١٩٩٥م(٥). وانخفضت أشكال أخرى من الجرائم أيضاً، ولكن الانخفاض في سرقة المركبات بالتحديد كان مذهلاً. أحد أسـباب الانخفاض الرئيسية بسـيط، ويتلخص في أن: سرقة السيارات أصبحت أصعب بكثير من ذي قبل. وبالتأكيد لم تأتِ تلك الصعوبة من زيادة حرص الناس على إقفال سـياراتهم، بل على العكس تشـير البيانات إلى أننا في الوقت الحـاضر أكثر تراخياً في إقفال سـياراتنا. ولكن لأن الشركات المصنِّعة حملت على عاتقها المسـؤولية الأكبر بإضافة أجهزة تأمين المحرك وغيرها من الأجهزة التي جعلت السيارات من الصعب سرقتها.

لكـن لماذا عمد المصنِّعون إلى هذا التغيير؟ في المملكـة المتحدة وعدد آخر من الدول، الدافع الأكبر جاء من نشر البيانات التي تظهر المعدلات النسبية لسرقة السيارات المختلفة؛ حيث إن الخصوصية والأمان كما أظهر لنا علماء السـلوك أمران لا ينتبه لهما معظم الناس حتـى يُنبَّهوا(٦). صُدم العديد من المسـتهلكين حين علموا بمدى سـهولة سرقة السـيارة. وبنـشر المعدلات النسـبية للسرقة، أصبح الأمـان عاملاً بارزاً في قرارهم الخاص بالسـيارة التـي سيشـترونها، وقيمة التأمين التـي يتكلفونها. إن نشر تلك البيانـات كان بمثابة حفز للمستهلكين دفعهم عن طريق التلويح بخياراتهم الثانوية، إلى حفز المصنِّعين للقيام بعمل أفضل.

سـاعد انخفاض سرقة السـيارات في الحد مـن الجرائم الأخرى أيضـاً. فقد كانت سرقة السـيارات، وخصوصاً للتسـكع بها والاسـتمتاع، تعتـبر "بوابة الجريمة"، كـما يطلق عليها الباحثـون في علم الجريمة؛ فيبدأ الأمر كنوع من اللهـو والجريمة الممتعة بمحاولة فعلها في سـن الرابعة عشر مع اثنين من الأصحاب، ولكن هذه المحاولة تكون نقطة الانطلاق لكثير من الشباب نحو عالم أكثر خطورة من الجرائم المتنوعة.

هـذا مثالٌ حي على شـكلٍ قوي للغاية من أشـكال الحفز: حفز المسـتهلكين من أجل حفز المصنِّعين أو المنتجين. ويكمُن جماله في أنه لا يحتاج لتتحقق فعاليته إلى تغيير سـلوك أعداد غفيرة من المسـتهلكين (ولا يحتاج مصنعين كُثر ليدركوا أن المسـتهلكين في طور تغيير سـلوكهم). وفي الوقت نفسـه، إذا تجاوب المصنعون مع مطالبات القلة، فهذا يعني أنه لا

يتوجب على الكثرة الباقية من المستهلكين تغيير سلوكهم البتة - إنهم يشترون سيارة تماماً كما كانوا يفعلون في السابق، لكن الطراز الحديث منها أصعب في السرقة.

هذا النوع تحديداً من "الحفز المزدوج" (double nudge) هو الذي من شأنه إحداث التغييرات في كثير من التحديات الاجتماعية التي تواجهنا، وهذا يتضمن إيجاد الحلول لما يسمى في بعض الأحيان: "المشكلات الشريرة" (wicked problems) - وهي التحديات العميقة والمزمنة في مجال السياسات العامة، مثل تحديات البدانة والتغير المناخي. وفي الواقع، حتى وقت قريب، كانت الجريمة أيضاً تعتبر واحدة من هذه "المشكلات الشريرة" التي لا يمكن التغلب عليها. أما الآن أصبحت في أدنى مستوياتها منذ أُدخلت بعض التدابير الموثوقة لمواجهتها قبل أكثر من ٣٠ سنة.

البدانة:

لنتأمل قليلاً في مشكلة البدانة. لقد تفاقمت هذه المشكلة منذ عقود من الزمن في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبوتيرة متصاعدة بلا هوادة. وعلى الصعيد العالمي، تضاعفت معدلات البدانة منذ العام ١٩٨٠م، حيث يوجد في الوقت الحاضر حوالي ٢٠٠ مليون رجل و٣٠٠ مليون امرأة يعانون من السمنة المفرطة. على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، يعاني حوالي ثلث الأشخاص البالغين من البدانة، وهو رقم يرجح بعضهم أن يشمل نصف عدد السكان بحلول عام ٢٠٣٠م. كما أنه موزع بشكل غير متساو؛ حيث يرتفع المعدل بين الفئات ذات الدخل المنخفض وبين فئات معينة من الأقليات العرقية مثل النساء الأمريكيات من أصول أفريقية أو لاتينية(٧). هناك دول ذات دخل مرتفع كفرنسا مثلاً ،المعدلات فيها أقل من مثيلاتها، غير أنها تتبع إلى حد كبير نفس مسار الأمم الأكثر بدانة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وألمانيا، وإن كان بفارق زمني يبلغ ٢٠ سنة.

غالباً ما يشار إلى تغيير السلوكيات الخاطئة باعتباره خطوة للأمام في طريق حل هذه المشكلة. ولكن على المستوى الفردي، فإن نجاح برامج تغيير السلوك غير ثابتٍ ولا قطعي في أحسن الأحوال، وهذا ما سيقوله لك أي مجرب متمرس للحِمية. يكمن جوهر المشكلة كما عبر عنها براين وانسينك، والذي ربما يكون الخبير الرائد على مستوى العالم في سلوكيات

تنــاول الطعام، في أننا نأكل "بدون تفكير" أو تقدير لكميــة الطعام الذي نتناوله. وأظهرت تجارب وانســينك أن الناس يعتمدون مجموعة متنوعة من الإشــارات والمنبهات الخارجية ليقرروا مقدار الطعام الذي ســيتناولونه، وعادةً ما يهملون بشــكل عجيب المقدار الفعلي كمقياس لاســتهلاك الطعام. في واحدة من أكثر تجاربه شــهرةً، أُعطي المشتركون في التجربة وعاءً من الحساء، وسمح لهم بتناول القدر الذي يريدون، غير مدركين بأنه ولأغراض تجريبية يتم بدون علمهم إعادة ملء الوعاء من قاعدته كلما نقص. وبالفعل، تناول هؤلاء الأشخاص كميات أكبر بكثير من أولئك الذين لم يعد ملء أوعيتهم تلقائياً. وبالمثل، وجد أن المشتركين في التجربة تناولوا كميات أكبر، عندما قُدمت لهم أطباق كبيرة ليضعوا فيها الأكل، أو عندما كانت حاوية الخدمة أكبر، أو حتى عندما كانت أدوات تناول الطعام أكبر.

ضع أمامك وســيلة إلهاء وحتماً ستفقد السيطرة. تذكر آخر مرة اشتريت فيها بعضاً من رقائق البطاطس أو البســكويت كي تتناولها أثناء مشــاهدة التلفــاز – الأرجح أنك قضيت عليها تماماً. إذا وضعت قطعتين من البســكويت على طبق، حينها ستكتفي بتناول قطعتي البسكوت، ولكن إذا وضعت العلبة كاملة ستأكل الكثير منها إن لم يكن كلها.

تتجــلى قوة تناول الطعام بــدون تفكير في كيفية فهم وتقدير الفقــراء والمحرومين لما يأكلونه. ودائماً يقلِّل المشتركون في التجارب من تقديراتهم عندما يُسألون عن كميات الطعام التــي تناولوها، حتى عندمــا طُلب منهم الاحتفاظ بها مفصلــة في مدوّنة ملاحظات. نحن ننسى بطريقة ســحرية، كما لو كانت تنتابنا حالات شرود أو فقدان للذاكرة، تلك الوجبات الخفيفة في منتصف الظهيرة وتلك الملذات التي أكلناها أثناء مشــاهدتنا أحدث الأفلام على شاشــة التلفــاز. ولكن هناك أمل يلــوح في الأفق؛ حيث يمكننا حفــز المحفزين كي يحفزونا بالمقابل – "حفز ثلاثي" (ربما يتوجب علينا تسميتها شطيرة الحفز).

هل تتنبه لمقدار الســعرات الحرارية أو الملح أو السكر المكرر في المنتجات التي تقذفها في ســلة التســوق الخاصة بك؟ بالنســبة لي لا، وكذلك الحال لكثير من الناس. لكن ما الذي ســيحدث لو أن مركز التسوق فعل ذلك نيابة عنا؟ ماذا لو أفادك إيصال الشراء الصادر عن صندوق المحاســبة في مركز التســوق أو عبر الإنترنت بكمية الدهون والملح والسكر المكرر في ســلة تســوقك، وما هو وضعها مقارنة مع سلة متسوق صحي نســبياً، أكنت ستغير من

اختياراتك؟ تشير الدلائل إلى أنك ستفعل، خاصة إذا كانت إجابتك: "نعم" على سؤال: "هل تريد منا توجيهك نحو خيارات صحية أكثر؟".

تجار التجزئة والمنتجون مثلهم تماماً مثل مصنِّعي السيارات؛ سرعان ما سيستجيبون لمثل هـذه الخيارات. فإذا بدأ المسـتهلكون في التوجه نحو حلويات صحية أكثر أو أصغر حجماً، حينها سيبدأ تجار التجزئة في تقديم المزيد منها وتقليل عرض النوعيات غير الصحية. سنجد أنفسـنا كمسـتهلكين أمام خيارات صحية أعاد المنتجون صياغة مكوناتها. وبالكاد سيلاحظ كثير من المسـتهلكين التغييرات الطارئة. سنسـتمر في شراء البيتـزا والحلويات، إلا أن هذه المنتجات ستصبح بالتدريج صحية أكثر، وتحوي كميات أقل من الملح والسكر المكرر، وربما يكون حجم القطع أصغر قليلاً.

السـؤال الذي يطرح نفسـه الآن: من الذي سيبادر في إرسـاء الحلقة الأولى من سلسلة الحفز هذه؟ من الممكن هنا أن ينهض بهذا الدور إما الحكومات أو جماعات المستهلكين، أو حتى الشركات التجارية المستنيرة. كنا قد قرأنا في بداية الفصل عن مبادرة بياناتي ومبادرات الإفصـاح الذكية عن البيانات، والحفز الذي بدأ مثل تلك الدورة – وأشـعل الفتيل. وبربط المسـتجدات على صعيد الانتشـار والصعود القوي للتسوق الإلكتروني، سيكون المستهلكون عما قريب على علم ودراية بتسـوق المنتجات الصحية أفضل من أي وقت مضى. الأهم من ذلك أن يكون الحفز سـهلاً، ويضاف له الطابع الشـخصي، ويمكـن أن يظهر في لحظة إتمام الشراء (انظر الفصل ٦).

تحسـين ملصقـات المعلومات في المنتجات الغذائية يمكن أيضـاً أن يحدث فرقاً كبيراً في التسـوق في العالم الواقعي؛ فملصقات معلومات السـعرات الحرارية ذات الألوان المشابهة لإشـارات المرور وغيرها من الإرشـادات البصرية، ذات تأثير أكـبر بكثير من تأثير الملصقات التقليدية للسـعرات الحرارية المعـبّر عنها بالأرقام. والعمل المختبري المسـتمر الذي يقوم به فريق الرؤى السـلوكية وغيره من مراكز الأبحاث، حدد الوسـائل الناجعة للتحسـين من تأثير تلك الإرشـادات البصرية بشـكل ملحوظ. على سبيل المثال، اقتباس نظام إشارة المرور الضوئيـة رباعية الألـوان على ملصقات المعلومـات، أدى إلى انخفاض ملحـوظ في اختيار السعرات الحرارية المرتفعة، أكثر من تأثير نظام الإشارة الضوئية ثلاثية الألوان. كما أن إضافة

صورة شــخص حسّن التأثير أكثر. بالنســبة لغالبية الناس، فإن ملصقات المعلومات هذه لن تؤدي بهم إلى التخلي عن الآيس كريم، واستبداله بكيس من الجزر، ولكنها ستحفز عدداً لا بأس به من المســتهلكين للتحول نحو اختيار الغــذاء الأكثر صحة ضمن فئة المنتج المرغوب – كاســتبدال الأيس كريم بالزبادي المثلج، أو بالآيس كريم قليل الدســم. هذه التغييرات في اختيارات المستهلكين ستدفع بدورها نحو إعادة صياغة مكونات المنتجات.

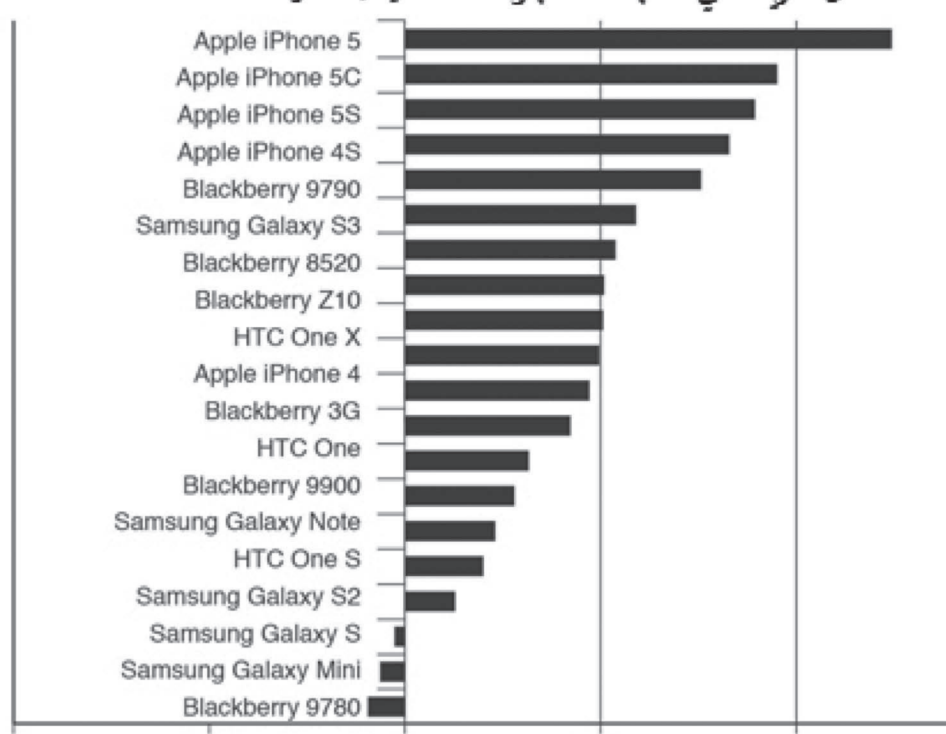
هذا الكلام ليس ضرباً من وحي الخيال العلمي – إنه يحدث بالفعل. وهناك أدلة في كلٍ من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة تثبت، ولأول مرة خلال جيل من الزمان، أن مستويات البدانة لدى الأطفال توقفت عن الارتفاع، بل وبدأت بالتراجع في الفئات العمرية الأصغر ســناً على الأقل. وتحول عدد من تجار التجزئة الكبار في الولايات المتحدة، وبتشجيع من السيدة الأولى للبيت الأبيض، نحو توفير الأطعمة الصحية في متاجرهم بشكل أكبر من ذي قبل، لا سيما في الأحياء الفقيرة. كما انتشر وضع ملصقات السعرات الحرارية على المنتجات، بما في ذلك مطاعم الوجبات السريعة، وقام الموردون بالتوســع في المنتجات منخفضة السكر. ويجري تعزيز التحولات البســيطة في أنماط الاســتهلاك، كالابتعاد عن المشروبات السكرية، عن طريق إعادة صياغة مكونات المنتج للتقليل من كمية السكر، وهذا بدوره يسهل تحوّل المستهلكين نحو طعام أكثر صحية، حتى لو كانوا لا يشغلون تفكيرهم به.

سرقة الممتلكات الشخصية: الهواتف المحمولة:

بالعودة إلى المثال المتعلق بالجريمة، في عام ٢٠١٤م نشر فريق الرؤى الســلوكية وشرطة العاصمة: " مؤشر سرقة" الهواتف المحمولة. وخلاف الإطار العام السائد على مدى ٢٠ عاماً مــن الانخفاض لمعظم أنــواع الجريمة، كانت سرقة الهواتف المحمولــة واحدة من الجرائم القليلــة التي ارتفعت معدلاتها؛ في المملكة المتحدة وحدها، يوجد حوالي ثلاثة أرباع مليون شخص يبلّغون سنوياً عن سرقة هواتفهم. وبالضبط كما كان الحال أيام فورة سرقة السيارات قبل جيل من الزمن، هناك اختلافات ملحوظة في معدل السرقة تبعاً لاختلاف أنواع الهواتف المحمولة، ويعكســه أمران مجتمِعان هما: القيمة النسبية للجهاز ومدى سهولة كسر نظام الحمايــة فيــه. يعرف اللصوص عن هــذه الاختلافات وكذلك الشرطة والــشركات المصنعة. الأشخاص الوحيدون الذين لا يعرفونها هم المستهلكون الذين اشتروا تلك الأجهزة بالفعل.

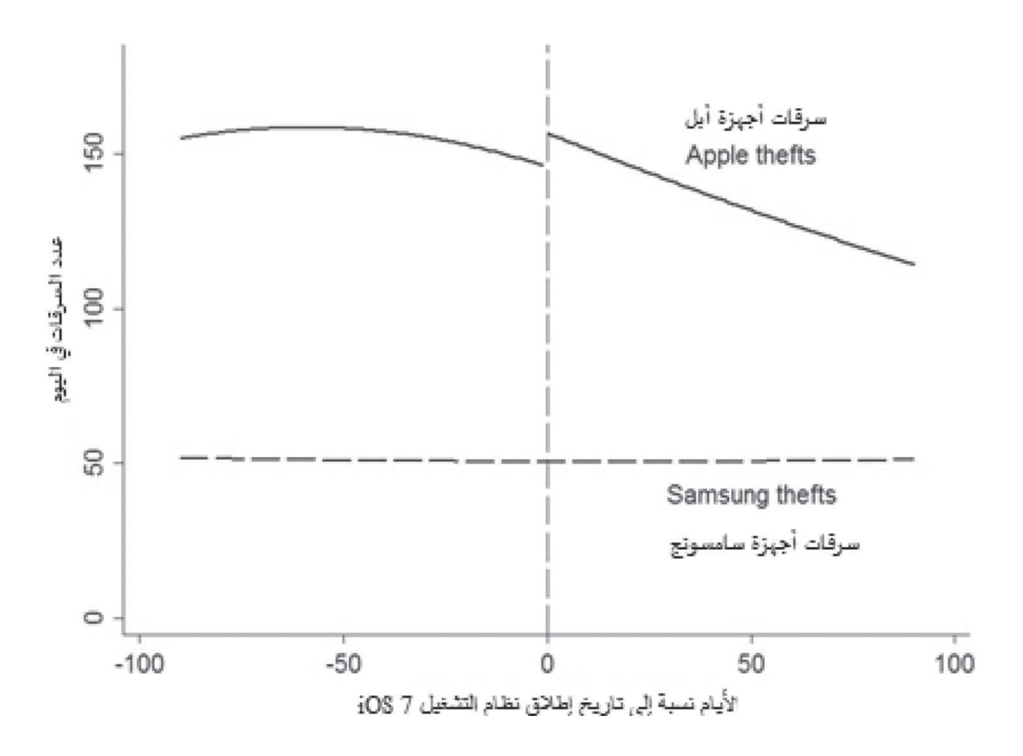
ومرة أخرى، كانت فكرتنا الأساسية بسيطة وتتمثل في: تحليل بيانات السرقة حسب الحصة السوقية، ونشرها في شكل مبسط سهل الفهم للمساعدة في تثقيف المستهلكين. وفي الوقت الذي كنا نسعى فيه لتطوير مقياس موثوق، لم تكن عدد من الشركات المصنعة للهواتف المحمولة سعيدة بهذا المشهد، ومارسوا ضغوطاً شديدة، كالتي مارستها شركات تصنيع السيارات قبل جيل، للحيلولة دون نشر البيانات. ساقوا بعض التبريرات ليزعموا أن البيانات كانت بعيدة كل البعد عن الكمال. ومنها أن اللصوص في بعض الحالات يخطفون حقيبة اليد من غير علم بنوع الهاتف الذي يسرقونه، غير أننا تمكنا من فصل السرقات حين يكون الهاتف مرئياً للسارق عن غير المرئي، مما يدل بوضوح بأن اللصوص كانوا يفضلون سرقة هواتف بعينها على الأخرى. جادلتْ أيضاً بعض الشركات المصنعة بأن الأرقام تعكس جزئياً قيمة وجاذبية مختلف أنواع الهواتف. في واقع الأمر كان هذا صحيحاً، ولكنه لا يقلل من حقيقة أن القيمة تؤثر على معدل السرقة. ولهذه الأسباب، استغرق نشر البيانات بعض الوقت، ولكن في نهاية المطاف وبدعم من وزير الداخلية حدث ذلك (انظر للشكل ٢٨).





الشكل(٢٨)

معدل السرقة أو الاستهداف النسبي لمختلف العلامات التجارية للهواتف الذكية نسبة إلى متوسط سرقات الهواتف المحمولة في المملكة المتحدة لعامي ٢٠١٣-٢٠١٤م. وتعني القيمة ٠,٥ أن الهاتف تزيد احتمالية سرقته بنسبة ٥٠ في المائة عن الهاتف المحمول العادي



الشكل(٢٩)

سرقة أجهزة أبل أيفون مقارنة بأجهزة سامسونج خلال ١٠٠ يوم قبل إطلاق نظام iOS ٧ و١٠٠ يوم بعد الإطلاق

لقــد عرفنا أمرين مهمين: أولهما، أن المســتهلكين لا يفكرون كثيراً في مســألة الأمان إلا إذا دُعوا أو نُبهوا إلى ذلك، وهذا ســيتغير بعض الشيء بسبب العناوين البارزة للأخبار التي ســتتفاعل مع نشر تلك البيانات، وكذلك بســبب زيادة الوعي في أذهان بعض المستهلكين بمخاطر السرقة (والشــاهد عــلى ذلك: الاهتمام الذي أبدته إحــدى الشركات المصنعة على وجــه الخصوص بهذا الجانب). إذا كنت تهُمُّ بشراء هاتف محمول لطفلك البالغ من العمر ١٢ عاماً، هل ســيكون مؤثراً على قرارك في الاختيار بين نوعين متنافســين إذا اكتشــفت أن احتمالات سرقة أحدهما أضعاف الآخر؟

الأمر الثاني والأهم: أننا تمكنا من إثبات أن الابتكارات التي تستحدثها الشركات المصنعة لجعل هواتفها المحمولة أكثر أمناً، لها تأثير واضح على احتمالية تعرضها للسرقة؛ حيث يبدو أن اللصوص يكتشــفون بسرعة كبيرة مدى صعوبة "كسر حماية" النموذج الجديد للهاتف، فيصرفون النظر عن سرقته، مفضلين عليه أهدافاً أسهل - أو التخلي عن فكرة السرقة برمتها في بعــض الحــالات (راجع انخفاض معدل سرقة الدراجات النارية في أعقاب ســن القوانين، التــي تطالب بوجوب ارتداء خــوذات الرأس أثناء ركوب الدراجــات النارية في الفصل ٣). يمكن تلمس هذا التأثير مثلاً عندما أطلقت شركة أبل نظام iOS 7 الأكثر أماناً، حيث حصل انخفاض ملحوظ في معدلات السرقة في الفترة التي تلت إطلاق النظام في عام ٢٠١٣م (بعد موجة ارتفاع قصيرة بعد الإطلاق مباشرة، انظر الشــكل ٢٩). استوعب اللصوص حينها بأنه أصبح من الصعب للغاية كسر حمايتها.

كما أن نشر البيانات في صورة بســيطة ويســهل الوصول إليها يعزز هذا التوجه؛ حيث تشــكّل البيانات حفزاً للمســتهلكين لاختيار نماذج هواتف أكثر أمناً، أو دفع مبلغ أكبر من أجلها، فهي أقل عرضة للسرقة، وستكون بياناتهم الشخصية مؤمنة بشكل كبير في حال سُرق الهاتف (الحفز ١). هذا التحول في التوجهات الشرائية للمســتهلكين يشــكّل حفزاً للشركات المصنِّعــة لجعل منتجاتها أكثر أمناً (الحفز٢). بعد ذلك، يســلط تجــار التجزئة والمصنعون الضــوء عــلى مميزات الأمان الجديدة التي أضافوها في أجهزتهم، مما يشــجع المســتهلكين بأنفسهم على تبني ممارسات أكثر أمناً (الحفز ٣)(٨).

مــن المرجــح ألا يقتصر تأثير هذا الحفز الثلاثي على سرقة الهواتف، بل يتعداه ليشــمل أنواعــاً أخرى من الجرائم المرتبطة، كما كان الحال في سرقة الســيارات وغيرها من الجرائم. فوجــود هواتف محمولة أكثر أمناً وأقل عرضة للسرقة يســد الباب أمام جرائم أخرى مثل سرقــة الهويــة، كما ينفِّر الجناة المحتملين من ســلوك طريق الجريمــة. أصبح الأمر في غاية الأهميــة، خصوصــاً أن هواتفنــا المحمولة لم تعد مجــرد هواتف، بل غدت هــي هوياتنا ومحافظنا الشــخصية. إنه حفز ليــس فقط من أجل الحد من الجريمة، وإنما أيضاً لإنشــاء منصة آمنة لاقتصادنا ومجتمعنا المتطور.

معلومات يمكنك استيعابها:

عالمنـــا المعاصر عالم مليء بالمعلومـــات، مما جعل البيانات شـــفافة، وتصب في مصلحة المســـتهلك والمواطن؛ فانتشرت ملصقات التعريف بمحتويات المواد الغذائية انتشاراً واسعاً، كما تحوي إعلانات الســـيارات وصالات العرض معلومات وافية عن أداء واقتصاد السيارات، مسرودةً في نماذج قياســـية. المنتجات المالية كالقـــروض العقارية وبطاقات الائتمان مطالَبةٌ أيضاً بعرض تكاليف ورسوم منتجاتها في نماذج قابلة للمقارنة.

وكثيراً ما تطالب الحكومات والهيئات التنظيمية بإتاحة هذه المعلومات كجزء من إتمام الصفقـــات في القطـــاع المالي، وهو حل وســـط بين رفع اليد تماماً، وبالتالي الفشـــل في حماية المســـتهلكين، وبين التدخل المباشر في ضبط وتنظيم الأســـعار أو المنتجات، وما يستتبعه من تحميـــل أعباء إضافية على هذا النشـــاط وكبح لعجلة التطوير والابتـــكار. وفي كل الأحوال لم تُعـــطَ مواصفات النموذج الذي ســـتقدَّم فيه تلك المعلومات وشـــكله المحدد حظها من الاهتـــمام الكافي. وهذا "التفصيل" يمكن أن يصنع كل الفرق؛ فإما شـــفافية تزيد من معرفة واطلاع المســـتهلكين وتسهم في تحول الأســـواق، وإما نموذج لا تأثير له على الإطلاق أو حتى لربما يربك المستهلكين أكثر.

هـــذا أحد الأمثلة التي وقعت في مجـــال المنتجات المالية على التدخل الخاطئ وعواقبه: فقـــد تقاربت الهيئـــات التنظيمية وشركات القطاع المالي في العديد من الدول على مســـألة التشـــديد، على أن تكـــون "التحذيـــرات" من المنتجـــات وافية ومســـتفيضة. وتتراوح هذه التحذيرات من عبارة بســـيطة تُدرج في الإعلان عن المنتج تقول: "القيمة الســـوقية للمنتج عرضـــة للانخفاض كما الارتفـــاع"، إلى صفحات كثيرة مثقلة بالتنبيهات والتحذيرات بشـــأن المخاطـــر المرتبطة بالقـــروض العقارية، وغيرها من المنتجات الماليـــة الأخرى. مع ذلك، تبيّن أن الكثـــير من المســـتهلكين يفسرون مثل هذه التحذيـــرات أو التنبيهات بأنها دليل على أن المنتجات عالية الأمان، كون الهيئة التنظيمية المالية المسؤولة عن السوق قد "تحققت منها" بطريقة أو بأخرى.

التعقيد عدو اســـتثنائي يحول بين المســـتهلك وبين اتخاذ القرار الصائب. استحدثت مثلاً معدلات النســـبة السنوية (APRs) القياسية لمساعدة المســـتهلكين على عقد المقارنات بين

المنتجات المالية، وأصبح الكشــف عنهــا إلزامياً من قبل الاتحــاد الأوروبي. ومع ذلك، عانى المســتهلكون كثــيراً من أجل اســتيعابها أو إدراك فائدتها، خاصة إن أضفنــا إليها اثنين من المقاييس الأخرى، وهما: معدلات الفائدة الأولية والرسوم. وفي دراسة حديثة أجرتها منظمة "Which"، تمكّــن أقل من نصف المســتهلكين من التوصل إلى تحديــد أرخص صفقة رهن عقاري من بين خمسة صفقات عرضت عليهم، من خلال المقارنة بين معلومات أعطيت لهم عن المقاييس الثلاثة لهذه الصفقات. أما فيما يخص إلغاء المعلومة التي تخص معدل النسبة الســنوي (APR) واســتبدالها بمعلومة عــن التكلفة الاجمالية للرهن العقاري في الســنتين الأوليين، فقد ارتفعت نســبة الذين تمكنوا من تحديد الصفقة الأرخص من ٤٨ في المائة إلى ٧٠ في المائة. كما أن نســبة القادرين على ترتيب الصفقات الخمســة جميعها ترتيباً صحيحاً ابتداءً من الأرخص، قد ارتفعت من ٣ في المائة إلى ٣٦ في المائة(٩).

عــلى النقيض تماماً من المعلومات المالية المعقدة والتحذيرات التشريعية للمســتهلكين، تبيّن أن نُظم التقييم البســيطة باســتخدام النجوم، يكون لها بالغ الأثر على الخيارات التي يتخذهــا المســتهلكون وعلى المنتجــين كذلك، كما اتضح ســابقاً من الدراســة التي أجراها مايكل لوكا على المطاعم. كما أن تقييمات النجوم البســيطة على درجة الســلامة والأمان في الســيارات، مثل التي كشفت عن الأداء الضعيف لكثير من سيارات الدفع الرباعي السابقة مقارنةً بالفئات الأخرى من الســيارات، قادت إلى تحولات واضحة في خيارات المســتهلكين الشرائية، وإلى تفاعل سريع من الشركات المصنعة، وإدخال تحســينات عاجلة على سيارات تلك الفئة. بالطبع، إن"برامج التقييم للســيارات الجديدة (NCAPs)" لديها سلسلة طويلة من الاختبارات المستقلة، ولكن النتيجة الرئيسية التي تؤثر فعلياً على المستهلكين تُنشر على هيئة تقييم شامل بنظام النجوم البسيط، وبخمسة نجوم كحد أقصى للتقييم الممنوح.

الطريقــة التــي يتم بها عــرض المعلومات مهمة أيضــاً؛ فملصقات المنتجــات الغذائية المطبوعــة باللون الأخضر (كما في العديد من المنتجات الأمريكية) تعطي انطباعاً بأن المنتج صحي، بغض النظر عن مستويات السكر والدهون والأملاح المذكورة فيها. بالنسبة للإعلانات الملصقة والمنشــورات الموجودة في المطاعم، وتفضيلها، خصوصاً محلات الوجبات السريعة، والتي تحتوي على معلومات عن السعرات الحرارية، فيمكن القول بأنها أقل خداعاً، ولكنها من جهة أخرى شــبه مهملة ولا يلقي لها الزبائن بالاً. وأشــارت دراســة ميدانية قامت بها

كريســتين روبرتو من كليــة الصحة العامــة في جامعة هارفارد، إلى أن مــا معدله أقل من شــخصين من كل ألف زبون نظروا إلى الإعلانات الملصقة في المطاعم، باحتساب النظر بما لا يقل عن ثلاث ثواني، أو أخذوا إحدى المنشورات. يكون لمثل هذه المعلومات في العموم تأثير بالغ على المستهلكين إذا ما تم عرضها على شكل إرشادات بصرية مبسطة وبدهية، كعرضها على شكل إشارات المرور الملونة فوق الأرقام ذات الصلة (حيث يرمز اللون الأحمر مثلاً لغير الصحي)، أو عرضها بنظام تقييم النجوم البسيط(١٠).

أما بالنسبة للمعلومات المعقدة أو الرياضية، فعرضُها بشكل يفهمه البشر – لا "الأيكونات" – يمكن أن يكون تحدياً صعباً، حتى وإن بدت النتائج النهائية وكأنها تتفق مع "الحسِّ العام". قضى جيرد جيجرنزر وزملاؤه، على ســبيل المثال، الكثيرَ من الوقت والجهد سعياً منهم لإيجاد طرق أفضــل لعرض المعلومات الاحتمالية probabilities – تبدو أرقاماً بســيطة في ظاهرها ولكــن غالباً مــا يسيء عامة الناس وحتى المهنيون تفســيرها وفهمها. وتمكنــوا من إثبات أن الخبراء وغير الخبراء يكونون أكثر قابلية للفهم عند عرض نفس المعلومات في صيغة (الترددات الطبيعية) natural frequencies بدلاً من المعلومات الاحتمالية. ويبدو أن التردداتِ الطبيعية – مثلاً حين تصيغ وصفاً بصرياً لعدد الناس الذين تم فحصهم كمصابين بالسرطان، وســتتطور فعلياً مراحل المرض لديهم، وأعداد المصابين بالمرض الذين ستتم مساعدتهم بالتدخل العلاجي – ملائمةٌ أكثر لطريقة تفكير أغلبية الناس ونظرتهم تجاه العالم. تمكن الباحثون باستخدام هذا النهج من زيادة عدد الأطباء القادرين على التفســير الصحيح للمخاطر، وعلى فحص البيانات المتعلقة بسرطان الثدي من ١٠ في المائة إلى ٤٦ في المائة(١١).

مرّ معنا في الفصل ٣ الأثر الأساسي الذي تُحدثه طريقة عرض المعلومات، حينما استعرضنا تجارب فريق الرؤى الســلوكية، التي أظهرت أن المستهلكين سيقبلون على شراءِ أجهزةٍ أغلى ثمناً ولكن أفضل قيمةً وأداءً، عندما تُظهر لهم ملصقات المعلومات عن الجهاز بشكلٍ واضح تكاليف تشغيل الجهاز طوال عمره الافتراضي. بالنسبة للغالبية العظمى من الناس، لم تكن الأجهزة هي أغلى شيءٍ اشتروه في حياتهم ولا حتى سياراتهم، ولكنها منازلهم التي يسكنونها. مــع الأخذ بهذا المعطى في الحســبان، كانت إحــدى التدخلات الأولى التي قــام بها فريق الرؤى الســلوكية هي إعادة صياغة شهادة أداء الطاقة (EPC) للمنازل في المملكة المتحدة والتــي قدمت حديثا. وباتباع مبادئ عرض المعلومات المذكورة أعلاه، تم تبســيط شــهادة

أداء الطاقة بشـــكل جذري، كما عرضت للمشـــترين المحتملين وفي الصفحة الأولى تقديرات لتكاليف تشغيل الطاقة في المنزل لمدة ثلاث سنوات (إلى جانب الإجراءات التي يمكن للفرد اتخاذها لتحسين كفاءة الطاقة في منزله).

خلُص تحليل أُجري مؤخراً لأكثر من ٣٠٠٠٠٠ صفقة إلى أن شهادات EPC المحدّثة كان لها بالغ الأثر على أسعار المنازل. وبمقارنة المنازل المتماثلة مع المنازل الحاصلة على تصنيف G حســب EPC، نجد أن المنازل الأكثر منها كفاءةً التي حازت على تصنيف F أو E، بيعت بســعر يزيد عنها بنسبة ٦% تقريباً، والمصنَّفة D بيعت بزيادة ٨% في السعر، والمصنفة C بزيادة ١٠%. أما المنازل الأعلى كفاءةً المصنفة A أو B، فإن نسبة الزيادة في أسعارها بلغت ١٤%. قدّر مُعدّو التحليل أن انتقال منزل متوســط في المملكة المتحدة من التصنيف G إلى E، أو من D إلى B يضمن زيادة بأكثر من ١٦٠٠٠ جنيه إسترليني إلى سعر بيع العقار(١٢). وهذا دليل قوي على تأثير التحســين الجديد المُدخل على شــهادات EPCs ؛ فالشــفافية في المعلومات لم تســاعد فقط كثيراً من مشــتري المنازل على اتخاذ قرارهم بشأن عزل منازلهم، وهل هو مُجد من حيث التكلفة، وإنما أيضاً ســتُغطى تكلفة العزل من خلال ارتفاع ســعر المنزل بعد تحسُّــن كفاءة الطاقة نتيجة العزل. إن شــفافية المعلومات قد غيرت ببراعة هذا السوق (ترشيد الطاقة)، بل وربما تدفعنا نحو إنقاذ الكوكب بأسره.

صياغة حفز أفضل، باستخدام بيانات أفضل:

رأينــا كيف يمكن للعلوم الســلوكية أن تشــكِّل الكيفية والتوقيت التــي يتم بها عرض البيانات، لتخلق مســتوى قوياً جداً من الحفز – وهي الحالة التي يمكننا تســميتها: "الإبلاغ المشــكل ســلوكياً"، إلا أن العلاقة ثنائية الاتجاه؛ حيث إن علم البيانات يشــكِّل هو الآخر ويعزز من قوة الحفز. سوف نستكشف أكثر حول هذا الموضوع في الفصل ١٠، ولكن دعونا نلقي نظرة خاطفة على هذا العالم.

خاضــت العديــد من الــشركات، والحكومــات أحياناً، في "فــن التقســيم" إلى فئات ومجموعات. وكثيراً ما تقوم وكالات الدعاية والإعلان والنقاد السياسيون بتصنيف الناس إلى مجموعات مختلفة، وفي بعض الأحيان يختارون لهذا التصنيف مســميات مثيرة للذكريات

والعواطف لاســتمالة الشريحة المســتهدفة، مثل: "أمهات كرة القدم"(*) soccer mums (قيل إن هذا التقســيم كان جزءاً رئيســياً في حملة كلينتون الانتخابية)، أو "الجيل إكس" (Generation X)، أو "الطبقة العاملة الطموحة". وغالباً ما تســتند هذه التقسيمات إلى البيانات الأساسية التي تقسم السكان حسب المجموعة الاجتماعية-الاقتصادية أو حسب العمر، أو حســب المواقف المشــتركة لهم، في محاولة لتحديد الفئات الســكانية الرئيسية ليتم اســتهدافها بحملة أو ترويــج موجهة لهم ومفصلة عليهم خصيصاً. وبمســاعدة من ممارسي علم الأثنوجرافيا (ethnographers) ومن المسوِّقين كذلك، يمكن تطوير منتجات وخدمات خاصة لتلك التقســيمات. وســيدفع العملاء المهتمون بهذه التقسيمات بسخاء من أجل الحصول على هذه المشــورة الرنانة المثيرة للإعجاب. ومن المتوقع أن تُسمع هذه العبارة: "انتهينا مــن تكييف منتجات علامتنا التجارية لتكون جاذبة لرجال الجيل إكس" وأشباهها في إحدى الخطابات لرئيس تنفيذي متّقد الذكاء.

ولكن هناك مشــكلة في الكثير من التقســيمات المثيرة للإعجاب تتمثل في: أنها غير تنبؤية ولا تتكهن بالكثير من السلوكيات المستقبلية لأفراد تلك التقسيمات؛ فتطويرها بالأساس كثيراً ما يتم على أيدي مجموعات التركيز الإبداعية، بدلاً من أن يتم من خلال التحليل الصارم للبيانات. يمكن للتقســيمات أن تبدو ظاهرياً معقولة ومقنعة – وهي ما تســمى المصداقية السطحية – بل ولديها قواسم مشتركة مع أبراج الحظ، أكثر مما لــدى النموذج التنبــؤي الجاد. ولكن حتى إن كانت تســتند إلى بيانات حقيقية، مثل أرشــيف البيانات الاجتماعية الاقتصادية، أو مجموعات المواقف المشتركة المستقاة من بيانات الاستقصاءات، فإن هذا لا يعني قدرتها على التنبؤ بشكل تفاضلي، واستقراء ما سيقوم به الناس المصنفون في تلك التقسيمات، عندما يواجهون لحظة حقيقية لاختيار منتــج مــا، أو عندما يقررون أيدفعــون ضرائبهم في الوقت المحــدد أم لا. وعلى وجه التحديد، كانت هذه المصداقية المنخفضة في التنبؤ – أن المجموعات المصنفة حســب المواقف، كانت بشــكل عام ذات تنبؤ ضعيف إلى حدٍ ما بالسلوك المستقبلي لأفرادها

* مصطلح انتشر على نطاق واسع خلال انتخابات الرئاسة الأمريكية لعام ١٩٩٦م، وهو يشير إلى الأمهات من الطبقة الوسطى في أمريكا اللاتي يقضين أوقاتاً كثيرة في متابعة واصطحاب أطفالهن في سن المدارس إلى ممارسة الأنشطة الرياضية بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة – المترجم.

– هــي التي أدّت بالعديد من علماء النفس في فترة الســبعينيات (1970s) إلى فقدان الاهتمام بدراسة أنماط أو (أنواع الشخصية) الإنسانية. في المقابل، تبين أن السلوك يتنبأ بالســلوك، بمعنى أن الأشــخاص الذين اعتادوا أن يتأخروا بشكل منتظم طيلة الأسبوع الماضي من المرجح ان يتأخروا في الأسبوع المقبل، بغض النظر عن اتفاقهم أو اختلافهم في الصحيفة التي يقرؤونها، أو الحزب الذي يصوتون له، أو نكهة الشــاي التي يقولون إنهم يفضلونها.

ما تقدم يعني أن البيانات الأكثر قيمة غالباً ما تكون سلوكية. فالعبرة ليست فيما يقوله الشخص بل بما يفعله. على ســبيل المثال، أنفقت فرق الحملات السياسية الأمريكية ملايين كثــيرة من الدولارات للتوصل إلى تقســيمات (شرائح) منطقية للأمريكيــين البالغين، وذلك لمحاولة تحديد المرشح الأقرب الذي سيصوتون لصالحه أو يتبرعون له. ولكن غالباً ما تكون البيانات التنبؤية الأكثر قوة هي السلوك العرَضي، من قبيل: هل سيقوم الشخص بفتح البريد الإلكتروني المرســل له؟ أو هل ســينقر على الرابط المرســل؟ أو مدى سرعة استجابته ورده. وبالمثل، فالبداية الصحيحة لتعرف إن كانوا سيصوتون لك أو يتبرعون بالمال لحملتك، تتمثل في الاستقصاء عن سلوكهم السابق – هل فعلوا ذلك من قبل.

بفضل هذه المعرفة، من الممكن بناء تقســيمات تعتمد على السلوك، أي أنها ترتكز على الســلوك بدلاً من ارتكازها على متغيرات، كالمواقف أو المقاييس الاجتماعية الاقتصادية. من ناحية أخرى، في عالم غني بالبيانات يمكن بعد ذلك رؤية كيف تســتجيب تلك التقســيمات المبنية على السلوكيات مع مختلف الرسائل والحفز.

دعونا نضيف بعض التفاصيل على هذا الأمر. رأينا في الفصل ٥ كيف أن بعض الرســائل، باســتنادها على مبدأ تأثرنا بســلوكيات الآخرين (الاجتماعية)، عززت من إقبال الناس على دفــع الضرائب. باختصــار، لفْت انتبــاه المتأخرين عن الدفع إلى أن "معظــم الناس دفعوا ضرائبهم في الوقت المحدد" وأنك من بين "أقلية صغيرة لم تدفع بعد"، أدى إلى زيادة بنسبة ١٥% (أو ما يزيد بقليل عن ٥ نقاط مئوية) في عدد الذين دفعوا، دون الحاجة إلى مزيد من الحث. ووجد أن هذا الحفز فعال في كثير من التقسيمات السكانية التقليدية. كانت فعاليته أكــبر قليلاً بين الرجال (المرجح انضمامهم لصفــوف المتأخرين عن الدفع)، وأقل فعالية بين

المعتادين على التأخر في الدفع خلال السنوات السابقة، رغم أن تأثيره ما زال كبيراً عليهم (لمزيد من النقاش انظر الفصل ٦). مع ذلك، اتضح أن هناك مجموعة بعينها لم تنجح معها هذه الرسالة الفعالة، بل في الواقع أتت بنتيجة عكسية كارثية. أضف إلى ذلك، أن هذه المجموعة بالذات لها أهمية خاصة لدى هيئة الضرائب؛ إنهم الذين يدينون بمبالغ كبيرة من الضرائب. أدى استخدام هذا الحفز بين فئة ٥% الأعلى ديوناً من المدينين إلى انخفاض معدلات الدفع في أوساطهم بحوالي ٢٥% (هبوطاً من ٤٢.٤% إلى ٣١.٩% دون استخدام مزيد من الحث)، وفي فئة ١% الأعلى ديوناً من المدينين، تسبب الحفز في انخفاض أكبر وصل إلى ٣٥% (هبوطاً من ٣٩.٣% إلى ٢٥.٧% بدون استخدام حث إضافي).

لحسن الحظ، تمكنا من النجاح مع هذه الشريحة المهمة من السكان، باستخدام اختبارات منهجية حددنا بواسطتها رسائل أخرى بديلة وطرق حفزٍ أخرى. تبين أن تسليط الضوء على حقيقة أن عدم دفع الضرائب يعني بأننا جميعاً خاسرون، وسنحرم من الخدمات العامة الحيوية مثل الخدمة الصحية الوطنية والطرق والمدارس، كان فعالاً للغاية مع هذه المجموعة، على الرغم من أن فعالية هذا النهج مع بقية السكان وهم الغالبية العظمى كان أقل بكثير من فعالية الحفز بالمعايير الاجتماعية. بالعمل سوياً مع هيئة الإيرادات (HMRC)، وجدنا أن هذا الاحتجاج بالخدمات العامة المصاغ باعتبارات الخسارة ("عدم الدفع" يعني أن ....) أدى في شريحة ٥% الأعلى ديوناً من المدينين إلى زيادة معدل دفع الضرائب بنسبة ٨%، وزيادة المدفوعات في شريحة ١% الأعلى ديوناً من المدينين بنسبة هائلة بلغت ٤٣% (ارتفاعاً من ٣٩.٣% وصولاً إلى ٥٦.٣% يدفعون دون الحاجة لمزيد من الحث). بعبارة أخرى، كان تعاملنا مع شريحة ١% الأعلى ديوناً من المدينين، والذين يدينون عادة بأكثر من ٣٠,٠٠٠ جنيه إسترليني، هو قيامنا بتغيير سطر واحد من رسالة التذكير المرسلة لهم من سطر كان يستخدم المعايير الاجتماعية، واستبداله بالإشارة إلى الخسائر في الخدمات العامة، وأدى هذا التغيير إلى مضاعفة معدلات الدفع دون مزيد من الحث.

الآن باستعادة الأحداث، ليس من الصعب سرد القصة التي أوصلتنا لهذه النتيجة الرائعة. فقد فكرنا أنك إن كنت من بين المدينين ١% الأعلى ديوناً، وقد تكون غنياً جداً، فربما تكون المعلومة التي مفادها: إن معظم الناس يدفعون الضرائب في الوقت المحدد، لا تعني لك الكثير؛ فأنت تعتقد أنك شخص متميز وفريد من نوعه. حسناً، وفيما يتعلق بديونك الضريبية

فأنت! وفي نفس الوقت، عندما تكون مديناً بأكثر من متوسط راتب المعلم أو الممرض، حينها عدم دفعك لديونك يترتب عليه بالمعنى الحرفي عواقب وخيمة على الخدمات العامة، إلا أن هذا الاستنتاج لم يكن واضحاً لنا ولا قاطعاً قبل أن تظهر تلك النتائج الفعلية. كان متاحاً لنا فقط تنقيحُ وتخصيص الرسائل بهذا الشكل، على أساس إجراء التجارب العشوائية المنضبطة (RCTs) على عشرات الآلاف وأحياناً مئات الآلاف من الناس، ومن خلال الربط الدقيق بين الاستجابات السلوكية ومختلف الخصائص أو التقسيمات للسكان.

لا يمكن تحقيق هذا الحفز المخصص إلا في سياق يوجد فيه كميات كبيرة من البيانات، ونظام قادر على تجميعها وتحليلها. وقد أصبح هذا النهج جزءاً لا يتجزأ من العالم التجاري المُمكَّن رقمياً. كما أن بعض الحكومات بدأت أيضاً في تطوير مثل هذه النُهُج المخصصة، على الرغم من أن نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام ليست "ذكية" بعد، ولا غنية بالبيانات التي تؤهلها لبلوغ تلك المرحلة. وفي الواقع، توجد حواجز قانونية لدى بعض دوائر الخدمات العامة، وفي بعض البلدان لمنع مثل هذه النُهُج المخصصة بشكل تام تقريباً.

سوف نعود في الفصل ١١ إلى القضايا الأخلاقية التي تثيرها البيانات المشِّكلة للحفز السلوكي. ولكن بغض النظر عن رأيك، وهل تعتقد أنه تطوير مخيف أو رائع للخدمات ذات الطابع الشخصي، إلا أنه يتوجب ألا يكون لديك أدنى شك حول أمر واحد وهو: أن استخدام البيانات "الضخمة" والسلوكية لتخصيص وتشكيل الحفز له تأثير قوي جداً فعلياً. لهذا السبب، من المهم جداً أن تكون هذه القوة في الأيدي الصحيحة. وبالنسبة لي، فإنني أعني بذلك: في أيدي المواطنين أو المستهلكين أنفسهم.

الخلاصة: يمكن لشفافية البيانات إضافةً للعلوم السلوكية أن تعيد تشكيل الأسواق، وغالباً يكون أداؤها وتأثيرها أفضل مما تقوم به التشريعات التقليدية.

يعد استخدام البيانات من أجل إبلاغ المستهلكين بالخيارات المتاحة لهم أداة سياسات منذ أمد بعيد، وهو إلى حدٍ ما أبسط "حفز" ممكن - إعلام للناس بخياراتهم دون تقييد أو إلزام. وقد أعطته الرؤى السلوكية دَفعة إضافية من ثلاثة اتجاهات:

أولاً، أظهرت الدراسات السلوكية أن الكثير من المعلومات الصادرة عن الأطراف التجارية الفاعلة، وأحياناً عن الهيئات التنظيمية مربكة للغاية للمستهلكين. ولهذا السبب، أصبحت

وكأنها ساحة معركة رئيسية لمجموعات المستهلكين، وسحبت معها بعض الحكومات إلى عالم العلوم السلوكية، سواء أرادوا ذلك أم لم يريدوا.

ثانيا، هناك اعتراف متنامي بأن الكيفية التي تعرض بها المعلومات، وما هو محتوى تلك المعلومات، هو المفتاح الرئيسي لتأثيرها المتوقع. ويمكن أن يكون للمعلومات الأفضل - المقدمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب - تأثيرات هائلة. ومثل هذه التدخلات يمكن أن ينتج عنها "حفز مضاعف" أو "ثلاثي"، يدفع المصنعين والمنتجين إلى تغيير ما يقومون به، وبفعلهم لذلك التغيير يكونون بدورهم قد حثوا مزيداً من المستهلكين على التغيير. ومن المثير للاهتمام، أن بعضاً من أكثر المعلومات فائدة وقوة أتت من تجارب المواطنين في عدة مجالات، من الرعاية الصحية إلى السلع الاستهلاكية المعمرة. وفي عالمنا المعاصر، أصبحت المواقع الإلكترونية للتبديل والأشكال الحديثة من "محركات الاختيار" أموراً بالغة الأهمية.

ثالثاً، رأينا كيف أن استخدام البيانات الضخمة، جنباً إلى جنب مع أساليب تجريبية واسعة النطاق، من شأنه أن يشكّل الحفز - من قبل الحكومات والشركات على حدٍ سواء - ليكون أكثر تخصيصاً وقوة.

البيانات الضخمة بمزجها مع الرؤى السلوكية تشكل قوة فعالة وضاربة. وبوضعها تحت سيطرة المستهلكين والمواطنين، يمكن فتح الباب على مصراعيه أمام الخدمات والمنتجات المخصصة التي بدأنا نلمحها من بعيد، ولكنها إذا وضعت في أيدي الشركات التجارية عديمة الضمير أو الحكومات الفاسدة، فستؤدي إلى الإضرار والتلاعب بالمستهلكين. ولهذا السبب يكون الكشف الذكي للمعلومات مهماً جداً. فبالنسبة للهيئات التنظيمية والحكومات وللشركات الجيدة، يمكن أن يكون الكشف الذكي طريقاً يوصل إلى زيادة الإنتاجية والجودة العالية، وانخفاض الأعباء التنظيمية، وإلى الأسواق التي تخدم المواطنين والمستهلكين بشكل أفضل.

من قبيل الصدفة في الوقت الحالي، تقدم ابني الأكبر للالتحاق بالجامعة، وإحدى المعايير التي استخدمها لتضييق نطاق اختياراته كانت تقييمات رضا الطلاب. من المؤكد أنها أثرت في اختياره حقاً سواء كان بالصواب أم بالخطأ - في رأيي أنه تأثير صائب؛ لم يكن ليخطر بباله قبل عقد من الزمان أنه سيكون بمقدوره الحصول على هذه المعلومات على الإطلاق.

الفصل الثامن

اتباع نهج مختلفٍ لتحديات السياسات الكبرى:

خلـفَ الباب الأسـود اللامع لمبنى رقـم ١٠ (مكتب رئيس الوزراء البريطاني)، ولا شـك خلف الأعمـدة الضخمة للبيت الأبيض أيضـاً، تتدفق الأزمات إليهـا كتدفق الإصابات إلى أقسام الطوارئ في المستشفيات. بعض الأيام تكون هادئة نسبياً، وبقيتها تتوالى فيها الرسائل الإلكترونية بغزارة تبدو كما لو أنها سـتفيض من خلال الأبواب. يتراوح حجم هذه الأزمات ما بين تقرير عن دار رعاية فاشـلة إلى حادث دولي قد وقع. وأول ما تثار هذه الأزمات في الغالب عن طريق التقارير اليومية لوسـائل الإعلام. لذلك، فإن وحدة السياسـات، المنزوية بعيداً في الطابق الثاني، ليسـت أكبر كتلة مسـتقلة من المكاتب والعاملين في مبنى ١٠، وإنما الأكبر هو مكتب الصحافة الممتد على امتداد الطابق الأرضي. كما تنشأ بانتظام قضايا خلافية جراء المشـاحنات بين الإدارات والوزارات المختلفة، أو بين العناصر والأفكار السياسـية التي تشكل الحكومة، سواء أكانت حكومة تحالف رسمي أم لا.

بـصرف النظر عن التأثير الذي نوقش كثيراً لزيادة دورة التغطية الإعلامية التي أصبحت على مدار ٢٤ ساعة، فإن العديد من القرارات التي تواجه رئيس الوزراء والوزارات الرئيسية في الدولـة، تعكـس تحديات عميقة الجـذور؛ وثائق لا نهاية لها، وحِـزَمُ شرائح وخطابات ومذكرات تتطاير ذهاباً وإياباً في جميع أرجاء الوايتهال(*)، وحشوٌ للصناديق الوزارية الحمراء لتفيض في نهاية معظم الأسابيع(١). وعلى الرغم من أن التصور الشعبي عن السياسيين بأنهم انتهازيون يبحثون عن منفعتهم الشـخصية، ويوصفون حتى بالكسل، إلا أن الحقيقية هي أن معظـم الوزراء في الحكومة يواجهون أعباءً وحجم عمـل يصل لدرجة العقوبة(٢). وفي الوقـت الذي يعود فيه معظم موظفي الخدمة المدنية إلى منازلهم في ليالي الجمعة ليقضوا عطلة نهاية الأسبوع كما يحبون، يقضي الوزراء عطلتهم الأسبوعية في مقابلة الأوراق وإنهاء وتسـليم الأعمال. وصباح كل اثنين ستكون مكاتبهم ووزاراتهم في انتظار "عودة الصناديق"

* وايتهال: طريق في وسط لندن تقع عليه العديد من مقرات الوزارات والإدارات في الحكومة البريطانية، وبناءً عليه أصبح وايتهال يرمز للحكومة المدنية – المترجم.

وما تحويه من آرائهم، وأجوبتهم المدونة عن اختيارات السياسـات العامة كافة، وخياراتها التي أعطيت لهم للعمل عليها خلال عطلة نهاية الأسـبوع. الأمر بالنسـبة لرؤسـاء الوزراء أشـد وأقسى؛ فالصندوق الأحمر الشهير، القابع على مكتب السكرتير الخاص الرئيسي لرئيس الوزراء مباشرة، خارج مكتب رئيس الوزراء في مبنى رقم ١٠، يمتلئ كل يوم بالملاحظات من موظفي المكاتب الخاصة والمستشارين السياسيين الرئيسيين.

بخليط من الخربشـة على الهوامش، واستخدام رموز التعداد النقطي على وجه المذكرة، ممهورة بشـكل مميز بالأحرف الأولى من أسـمائهم أسفلها، يمكن لرؤساء الوزراء أن يعطوا توجيههم للخيارات المقدمة لهم، وسيتردد صدى تلك السطور عبر النظام. في حالات أخرى، قد نتمكن نحن والموظفون الآخرون من الاجتماع الشـخصي برئيس الوزراء، إما بالاحتشـاد على مجموعة متنوعة من الكراسي، التي عادةً ما تظهر متكدسـة في مكتبه المتواضع بشكل لافت (المكان الشهير باسم "حكومة الأريكة" sofa government)، أو إن كان الشأن يتطلب حضـور وزراء آخريـن أو وزارات أخرى من ذوي العلاقة، نجتمع مع رئيس الوزراء في قاعة مجلس الوزراء المجاورة، وعلى طاولتها "شـبيهة التابوت" الشـهيرة والغنية بعراقة تاريخها. والأكثر من ذلك، الاجتماعات التي لا حصر لها مع الزملاء التي عقدت في مبنى رقم ١٠ وما حوله، داخل المبنى وخارجه عن طريق الباب الموصل إلى المكتب الكبير لأمين مجلس الوزراء (أكبر بكثير من مكتب رئيس الوزراء)، وفي مكتبي الصغير جداً في مبنى رقم ١٠ - وفي معظم الأحيان تكون اللقاءات في ممرات وردهة مبنى رقم ١٠، وفي أروقة مباني الوايتهال.

في عالم كهذا وجو كهذا، لا الوقت ولا الصبر يسعفان للرد بأن الموضوع المعروض "بحاجة لمزيد من الدراسـة والبحث"، ناهيك عن الإشـارة بالحاجة لإجراء تجربة عشوائية منضبطة - عـلى الرغـم من ضرورة إجرائها. بعض القـرارات التي يتخذها رئيس الـوزراء لها علاقة بالتواصل والاتصال، ولكن معظمها لا يتعلق بذلك. أتريد سـن تشريع؟ هذه هي المسـألة، وهـذه هي الخيارات المتاحـة: الوزير الفلاني يفكر بالخيار (س) والمستشـار يفكر بالخيار (ص) ونحن نعتقد أن الخيار (ع) هو الصواب، أتوافق على توجهنا؟ هذا النوع من الأسئلة، المتوجهـة لتيـار لا نهاية له من الملاحظـات، هي التي تملأ صندوق رئيـس الوزراء الأحمر والكثير من أوقات حياته.

إذا أردنا أن يُحدث العمل الذي يقوم به فريق الرؤى السـلوكية، ومثيلاته من الوحدات الشقيقة في جميع أنحاء العالم التأثير المطلوب، فنحن بحاجة لتقديم شيء مميز نضيفه إلى هــذه الموجة المتدفقة من الملاحظات والقرارات. كانت مثل هذه المشـورة التي نقدمها في السياسـات العامة هي على الدوام أساس ومحور عملنا. المحك الرئيسي والاختبار الحقيقي لفريـق الرؤى السـلوكية لم يكن أبداً مجرد بضعة تعديلات ذكية على الرسـائل لتشـجيع النـاس عـلى دفع ضرائبهـم في الوقت المحـدد، وإن كان ذلك مهماً، بـل كان الأمر يتعلق بإعـداد وإحضار تقرير أكثر تطوراً وواقعية لكيفية عيش الناس الحقيقيين، وكيف يتصرفون ويتخـذون القرارات، وتأثير ذلك كله على السياسـات. إذا كانـت وحدة الحفز تريد النجاة في دوامـة مكتب رئيس الوزراء، كان عليها تقديم المشـورة والحلول المميزة لرئيس الوزراء وبقية الوزراء، وأن تكون قيمة مضافة عن غيرها من المشورات الأخرى المتدفقة، من خلال الاجتماعات التي لا تحصى، ونهر الأوراق المتدفق عبر الوايتهال، لتصب جميعها في الصندوق الأحمر الخاص برئيس الوزراء.

الحالة اللافتة للانتباه المتعلقة بالسجائر الإلكترونية:

روري سـاذرلاند شـخصية فريدة من نوعها، وهو أحد أولئك الأشـخاص الذين يتبنون الغرائب ولكن بشكل إيجابي، ويتعمد وفي عينيه وميض يلمع إلى دفع القصة أو الفكرة إلى مرحلة يجعلك فيها تشـكك فعلاً في جدية طرحه. يطلق على هذا الشـخص في علم النفس التنظيمي "الخلّاق plant" – وهو الشخص الذي تبقيه حولك عامداً لينتج الأفكار المجنونة. بالطبـع العديد من تلك الأفكار غير عملية وغير قابلة للتنفيذ على الإطلاق، ولكن في بعض الأحيان أحد تلك الأفكار سـوف يتبين أنها رائعة، أو على أقل تقدير شرارة لشيء قد يصبح رائعـاً. ويمكنـك أن تدرك لماذا صناعة الإعلان، حيث تعود جذور تأسيسـه، تريد إبقاء هذا الشـخص إلى جوارها. ومن ناحية أخرى قد تكون بحاجة للاسـتماع إلى بعض الأفكار ذات الحس الجنوني بعض الشيء.

زاملـتُ روري في الكليـة، كما اتضح لاحقاً، بالرغم من أنني لم أره لسـنوات عديدة إلى أن بدأنا العمل في فريق الرؤى السـلوكية، حيث زارنـا في بدايات عمل الفريق، عندما كان مقرّنا لا يزال في مبنى أدميرالتي أرش (قوس أمارة البحر)، ذلك المبنى الضخم المقابل لقصر

باكنغهـام. كانت الخطوة الجريئة والمجنونة التي اتخذتها حكومة صاحبة الجلالة بإنشـاء وحدة للحفز من النوع المفضل لديه والمثير لحماسـته؛ فقد بدت على محياه آثار السعادة بشكل واضح أثناء زيارته، في حين كان يغشانا الغموض والضبابية الحكومية المعتادة. أتذكّر أنني أمعنت النظر إليه محاولاً معرفة لماذا يبدو لي مألوفاً جداً، وهل هو مجنون فعلاً، قبل أن أتذكـر أيامنا الغابرة في كلية كريسـت بجامعة كامبريدج. حينها لم أكن على صلة وثيقة به، فقد كان يحب البروز والمظاهر والتأنق، وكنت أنا عالماً بسيطاً لا أبالغ في مستوى تأنقي؛ رحلات عرَضية بين فترة وأخرى إلى مكتبات تعلوها الأتربة مقابل ٣٠ سـاعة في المختبر. كنا من عالمين مختلفين.

في وقت من الأوقات أبرز لنا روري "السـيجارة الإلكترونية". وبالعودة لذلك الوقت من عـام ٢٠١٠م، كانت هـذه النوعية لا تزال نادرة جداً. وأعتقد بأنـه حصل عليها حينها من زيارتـه الأخيرة لليابـان. وعلى هامش الحديث، لوح بسـيجارته الإلكترونية معلناً بأنها ربما تكون ملاذاً جيداً.

اقتنعت فوراً بأن روري محق فيما يخص السـجائر الإلكترونية أيا كان ما سـيقوله بعد ذلك. فبشـكل عام، كسر عادة جارية، أو التحول عن سـلوك راسـخ عن طريق استبدالهما بسـلوك آخر، أسـهل بكثير من محاولة التخلص منه وإخماده بالكلية، وهذا ما توصل إليه أجيال من علماء النفس بعد الدراسـة والبحوث المختبريـة (انظر الفصل ٦). وهذا ينطبق بشـكل خاص على جميع السلوكيات الإدمانية أو القهرية؛ فبدلاً من حصر تفكيرك فقط في محاولة الإقلاع، من الأفضل لك عموماً تحديد "الباعث" على السلوك، ومن ثم إدخال سلوك مقـترن جديـد ليكون مرتبطاً به، مـما يفضي بك إلى تبديل عادتك بنجـاح إلى عادة أخرى أقل ضرراً. كانت السـجائر الإلكترونية المطروحة أكثر أماناً بالفعل – "إن" والشرط هنا مهم – تمكنت من الظهور بمظهر البديل الناجح للسـيجارة العادية؛ لأنها تعطي شـعوراً مماثلاً وبحركات مشابهة، وربما حتى على صعيد تأثيرها الفسيولوجي.

بأخذ هذا في الحسـبان، بـدأ الفريق بالبحث المتعمق أكثر. لم تكن هناك دراسـات كثيرة، ولكن يبدو أن العمل المختبري المبكر، أظهر أن السجائر الإلكترونية ذات العلامات التجارية المشـهورة عـلى الأقل، كانت فعالة بمـا يكفي للتخلص من الرغبة الشـديدة

للمدخنين خلال تجربة مدتها أســبوعان. كما تبين أن لها أنصاراً عجيبين، من أمثال جون بريتون، وهو خبير طبي متحمس وريادي في مجال التدخين، وهو أصرم خبير في التمسك بالدليــل يمكن للمرء إيجاده، وقد أكد لنا بأنه خلال تلك الفترة من الزمن لم تكن هناك ســوى حالة وفاة واحدة في أنحاء العالم كافة يمكن ربطها بالســجائر الإلكترونية – وقد كانت لشــخص يدخن بشراهة منذ عدة ســنوات، واســتخدم ســجائر إلكترونية منزلية الصنع. ولعل ما يثير الدهشــة أكثر، ما اتضح – من خلال النقاشات أثناء احتساء القهوة في مبنى رقم ١٠ – من أنه حتى مجموعة مكافحة التدخين (ASH) في المملكة المتحدة كانت تميل لصالح السجائر الإلكترونية.



الشكل(٣٠)

معدلات انتشار التدخين بين (الذكور) في جميع أنحاء العالم: في البلدان الأنجلو ساكسونية، أكثر من ١٠ في المائة من مجموع سنوات الحياة الصحية المفقودة تكون بسبب التدخين. كما أن معدلات التدخين أعلى وتزداد مستوياتها في أماكن أخرى

مـع ذلـك لم يتفق الكل حولها؛ فقطـاع الصحة العامة، أو على الأقـل الذين صادفتهم السـجائر الإلكترونية، كانوا منزعجين إلى حد كبير. العديد منهم كانت لهم ذكريات طويلة مـن النضال مع شركات التبغ. وما يزال الناس يتذكرون النزاعات الطويلة مع شركات التبغ، ونفيها المتكرر لمخاطر التدخين. تاريخياً، ازدادت الشـكوك، وغُذيت بادعاءات شركات التبغ الجوفـاء حـول فعالية الفلاتر التي أدخلوهـا، وكذلك تطوير سـجائر "القطران المنخفض" والسـجائر "الخفيفة". حتى في العـام ٢٠١٠م، كانت العديد من الحكومات قد حظرت (أو بدأت في حظر) هذه الأنواع الجديدة من السـجائر الإلكترونية باعتبارها خدعة أخرى من خدع صناعة التبغ.

لم تكن المسـألة واضحة، وكثيراً ما تكون القرارات المتعلقة بالسياسـات العامة على هذا النحو؛ فغالباً ما يتعين على رؤساء الوزراء، والوزراء بمساعدة من مستشاريهم اتخاذ القرارات في ظل نقص الأدلة. نظرنا بتمعن شـديد في الأدلة واتخذنا قرارنا: أن نرفع بإلحاح إلى رئيس الـوزراء بوجوب تحـرك المملكة المتحدة ضد حظر السـجائر الإلكترونية. وفي الواقع ذهبنا أبعد من ذلك، وألححنا بأنه لابد لنا من السـعي قصداً لجعل السـجائر الإلكترونية متوفرة على نطاق واسع، واستخدام التشريعات لا لحظرها، وإنما لتحسين جودتها وموثوقيتها.

مـن قبيل الصدفـة المحضة، كان مقرراً أن يكون النـشر الأول الصادر عن وحدة الحفز الفتية يتعلق بالسـلوك الصحي، لينشر في يوم السـنة الجديدة لعام ٢٠١١م - كان ستيف هيلتـون مأخـوذاً بفكرة أن الوثيقة بحد ذاتها قد يسـتغلها الناس في وضع قرارات السـنة الجديدة (عرف شـائع في ذلك اليوم) الخاصة بهم، بهدف العيش بحياة صحية أكثر. اشتمل الإصدار على قسـم يتعلق بمسألة السـجائر الإلكترونية، ولكن في مفاوضات اللحظة الأخيرة على النص، الذي يصف كيف تتم عملية تطوير السياسات الخاصة بها ونشرها في الوايتهال (الحكومة البريطانية)، أصرت وزارة الصحة على استبعاد القسم بالكامل. اتفقنا على أساس أن هذه المسألة ستتم معالجتها في إطار إستراتيجيتهم الخاصة بالحد من أضرار التدخين.

المعركة قد بدأت بالفعل:

كان التبرير الذي سقناه أن النيكوتين بالفعل هو ما يسبب الإدمان، ولكن الدلائل تشير إلى أن الخطر الأكبر في التدخين يتأتى من المواد المسرطنة في الدخان. بطبيعة الحال، سيكون

الحــال أفضل إن تمكنت من تخليص الناس من النيكوتين أيضاً؛ حيث يعتقد بأن النيكوتين، على سبيل المثال، يمهِّد لإدمان مخدرات أخرى مثل الكوكايين. على ضوء ذلك، يمكن للسجائر الإلكترونيــة أن تقلل مــن تعرُّض المدخنين للمواد المسرطنة الضــارة، كما يمكنها من العمل كبديل معقول لمساعدتهم على الإقلاع تماماً عن التدخين.

مع ذلك، حتى وإن سلكنا ذلك المسلك، مازلنا بحاجة للتأكد من أن تلك المنتجات آمنة قدر المســتطاع. كانت تلك الســجائر تظهر في زوايا الشوارع بعد أن تم شحنها من الجانب الآخــر للعالم. كيف يمكن للمدخنين معرفة ما تحويه، وقَطعــاً ما إذا كانت كمية النيكوتين فيهــا كافية لتكون فعالة، وماذا لو حاول المدخنون الســاعون للإقلاع عن التدخين تجربتها، ثم عادوا مــرة أخرى للتدخين؛ لأنهم لم يتمكنوا من التخلص من الرغبة الجامحة للتدخين؟ حينها، من المحتمل أن يكون الحال أسوأ من عدم محاولة الإقلاع عن التدخين من الأساس. في ذات الوقــت، مــا الذي يمنع الباعة من الترويج لها بصفتها أحدث صيحة لسِــن الحادية عشرة من العمر؟

تدارســنا الأمر وبحثنا إن كان باســتطاعتنا تنظيم سوق الســجائر الإلكترونية على غرار أســواق المواد الغذائيــة أو الإلكترونيات، ولكننا خلصنا في نهايــة الأمر إلى أن أفضل طريق يمكننا سلوكه قد يكون "لمسة خفيفة" تنظيمية عن طريق المجال الطبي. علامات التنصيص هنا مناســبة؛ لأن أي شــخص يتعامل مع مســألة التنظيم ســيعرف أن "اللمسة الخفيفة" ليســت هي الغريزة المعتادة للجهات التنظيمية. ورغم ذلك، طلبنا من الجهة المسؤولة عن تنظيــم الأدويــة في المملكة المتحدة، وهي وكالة تنظيم الأدويــة ومنتجات الرعاية الصحية (MHRA) تطوير لمســة تنظيمية خفيفة قدر الإمكان – بالقدر الذي يكفي للتأكد من أن الســجائر الإلكترونية لا تحوي مواد سُــمِّية أخرى، وأن كمية النيكوتين فيها كافية لتجعلها فعالة. كان رئيس الوكالة شــخصاً مفيداً جداً، وشــعرتُ بقدر كبير من التشجيع والاطمئنان بأننــا ماضون في الاتجاه الصحيح. كانــوا في وكالة (MHRA) على ثقة بأن بمقدورهم إنجاز الأمــر، والإبقاء على الكلفة المترتبة على التنظيم الجديــد منخفضةً قدر الإمكان، مع التأكد من إتاحة بيعها بحرية على نطاق واسع من خلال المتاجر والمرائب، وليس فقط الصيدليات (كما كان الحال في رقع النيكوتين اللاصقة). كان ذلك قد حصل بين عامي ٢٠١٠-٢٠١١م.

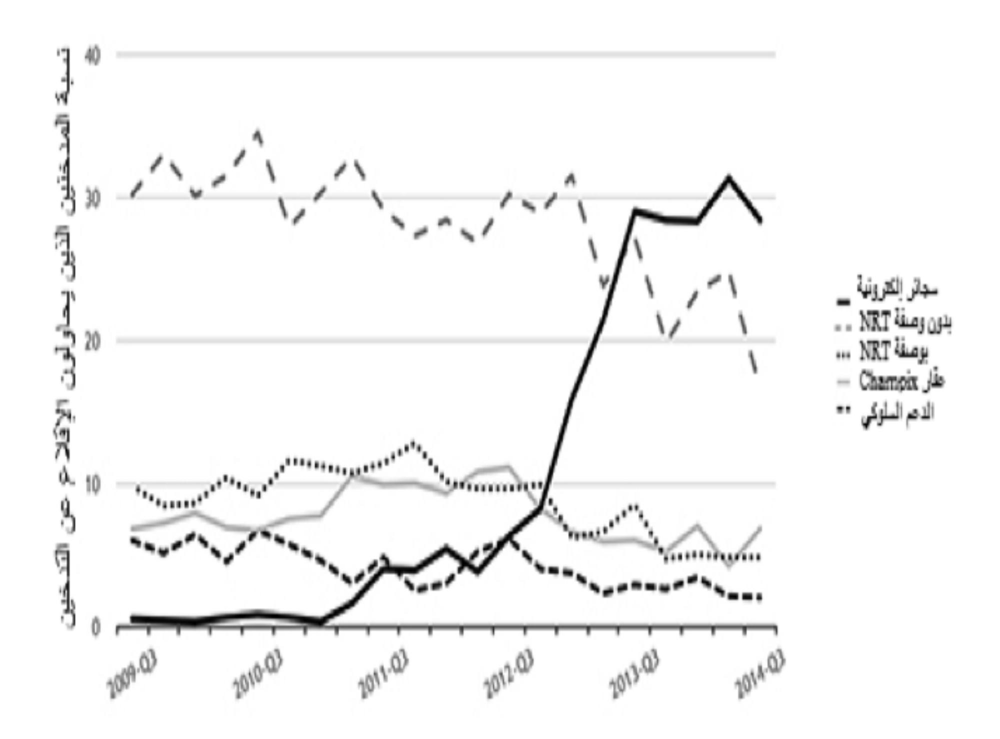
هكــذا تجري الأمور في مركز الحكومة - وربما في معظــم المنظمات الكبيرة أيضاً. تكون مشغولاً حقاً، وتظن بأنك قد توصلت للخطة والقرار المناسبين، وأن العجلة جاهزة للدوران، وما أن تشــيح بناظريك قليلاً نحو مســائل أخرى، حتى تفاجأ بأن أشــخاصاً آخرين لديهم خطط مغايرة.

ربما كان قطاع الصحة العامة في عام ٢٠١٠م غير مدرك للســجائر الإلكترونية ولتحركاتنا السريعــة. ولكن خلال الفــترة بين عامي ٢٠١١-٢٠١٢م، بــدأت قطاعات كبيرة من مجتمع السياســات العامة، وخاصة قطاع الصحة العامة، في الانقلاب بشــكل جدي ضد الســجائر الإلكترونية، وانتقل رئيس الخدمات الطبية من كونه في الجانب الإيجابي المحايد إلى الجانب المعارض بشكل قاطع. كما أن شركات الأدوية المصنعة لرقع النيكوتين اللاصقة ولبان النيكوتين، لم تكن مسرورة بالمنافسة الجديدة، وبدأت بممارسة الضغوط ضد السجائر الإلكترونية. أيضاً كانت شركات التبغ الكبيرة وبالاً في هذا النزاع، وتحول موقفهم من السجائر الإلكترونية بعد أن كانوا مرتبكين حيالها ويراقبونها بشيء من العدائية، ليصبحوا مهتمين بشكل نشط بهذه المنتجات، حتى إنه أشيع شراؤهم لبعض شركات السجائر الإلكترونية. علاوةً على ذلك، فإن الســلوك المريب لبعض شركات السجائر الإلكترونية في بعض البلدان، مع انتشار الشائعات ببيعها قرب المدارس، لم يساعد قضيتهم كثيراً.

بحلول الوقت الذي جاءت فيه المقترحات من وكالة (MHRA)، لم تبدو تلك المقترحات كاللمســة التنظيمية الخفيفة التي طمحنا لها، وغدت القضية أيضاً شــأناً أوروبياً عاماً، مع كثرة الدول التي تدافع عن فرض الحظر عليها، أو ســن تنظيمات شــديدة على أقل تقدير. وفي إحدى الحالات، ســحب أحد أكــبر متاجر التجزئة في المملكة المتحدة جميع الســجائر الإلكترونيــة من على الرفوف؛ رضوخاً لــردة الفعل العنيفة لقطاع الصحة العامة. كنا نخسر المعركة بالرغم من جهودنا المبكرة. كنا نتجه نحو قيود مشددة على السجائر الإلكترونية في أوروبا، حيث تكون متوفرة في الصيدليات فقط، وربما تصرف عن طريق وصفة طبية فقط. أراد البعض الذهاب لأبعد من ذلك، واتباع الأستراليين في حظرها قطعياً، أو أن يكون توفيرها ممكناً فقط تحت إشراف طبي مشــدد، لدرجة أن وكالــة تنظيم الأدوية ومنتجات الرعاية الصحية (MHRA) كانت قلقة من تشدد الموقف الأوروبي.

هناك مؤلفات وأدبيات سلوكية تناولت الأحكام التي يطلقها الخبراء، وقراءتها ليست بالشيء المحبب. وقد وثق فيليب تيتلوك كيف أن خبراء السياسة والسياسات العامة ليسوا بارعين غالباً في الحكم السليم(٣). وعلى وجه الخصوص، أولئك الخبراء ذوي الآراء المتزمتة الثابتة عن العالم، مع نظريات محددة واضحة المعالم ولكنها جامدة، يميلون إلى وضع تنبؤات وتوقعات يتبين لاحقاً بأنها خاطئة. على النقيض منهم، يميل الخبراء الذين يضعون توقعات دقيقة إلى أن يكونوا من ذوي الآراء البسيطة الأكثر فوضوية عن العالم، فهم يغيرون تفكيرهم عندما تظهر أدلة جديدة، وهم في الغالب مليؤون بالشك، لذلك لا يُقدَّمون كنقاد كبار على شاشة التلفاز. لكن المؤكد بأنهم أكثر احتمالاً للفهم والحكم السليم؛ لأن العالم في النهاية مكان معقد. السؤال المطروح هو: من كان يمثل الخبير المتزمت، ومن كان يعبر عن الخبير البسيط في تلك المناقشات؟ لعلنا كنا المتزمتين والبسيطين في الوقت نفسه - كنا وفقاً لتشبيه تيتلوك: "القنفذ" العنيد.

مع الأخذ بتحذيرات تيتلوك بعين الاعتبار، نظرنا مرة أخرى في جميع البيانات التي يمكن إيجادها. وأردنا على وجه الخصوص أن ننظر في الأدلة السلوكية الفعلية على معدلات الإقلاع عن التدخين في المملكة المتحدة منذ ٢٠١٠-٢٠١١م، أي في الوقت التي غزت فيه السجائر الإلكترونية السوق. كانت الأدلة مذهلة؛ فبعد فترة زمنية طويلة من الانخفاض في معدلات إقلاع المدخنين الناجحة عن التدخين، ارتفع معدل الإقلاع عن التدخين من ٤.٦% في عام ٢٠١١م إلى ٧.٢% في عام ٢٠١٤م. وبالنظر إلى ما وراء هذه الأرقام الرئيسية - وكيف أقلع المدخنون - بدت الصورة واضحة وجلية (انظر الشكل ٣١). لم يكن هناك سوى تغير طفيف في نسبة المدخنين الذين أقلعوا عن التدخين من خلال بدائل النيكوتين من الرقع اللاصقة أو اللبان (المعروفة باسم NRT - العلاج ببدائل النيكوتين) سواء بوصفة طبية أو بدون وصفة. والواقع أن نسبة المدخنين الذين أقلعوا باستخدام NRT من دون وصفة طبية قد انخفضت من حوالي ٣٠% إلى ٢٥%، وانخفضت نسبة المقلعين باستخدام NRT بوصفة طبية من حدود ١٠% إلى ٥%. وعلى النقيض، ارتفعت نسبة المدخنين الذين أقلعوا عن التدخين باستخدام السجائر الإلكترونية مما يقل عن ٥% في عام ٢٠١١م لتبلغ حوالي ٣٠% بحلول منتصف عام ٢٠١٣م، لتصبح بذلك الوسيلة الأكبر للإقلاع عن التدخين. كان ذلك دليلاً قاطعاً، وبعبارة بسيطة: كانت السجائر الإلكترونية وسيلة جديدة وجذابة لحث المدخنين على الإقلاع عن التدخين، وكانت أعداد هؤلاء كبيرة تصل لمئات الألوف. اجعلها سهلة وجذابة ...



الشكل(٣١)

الوسائل المستخدمة في أحدث محاولات الإقلاع عن التدخين. البيانات للمملكة المتحدة من عام ٢٠٠٧م إلى عام ٢٠١٤م. بدءاً من عام ٢٠١٣م تمكنت السجائر الإلكترونية من تجاوز NRT دون وصفة طبية، لتصبح الوسيلة الأكثر شعبية للإقلاع عن التدخين، وسجلت أعلى معدل ناجح للإقلاع عن التدخين(٤)

كانــت إحدى المخاوف من الســجائر الإلكترونيــة تتمثل في أنها ربما تجــذب إليها غير المدخنــين، ولكن مجدداً لم تشر أرقام الإحصائيات لهذا. كانت هناك نســبة ضئيلة من غير المدخنين الذين اســتخدموا الســجائر الإلكترونية، ولكن مما يدعــو للعجب أن العدد كان مماثلاً لغير المدخنين، الذين ربما اســتعملوا NRT في بعض الأحيان (مثل، عندما استخدمها شــارلوك هولمز عــلى قناة بي بي سي). كان هناك تخوف آخر، عُــبِّر عنه في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص، وهو أن يستعمل بعض المدخنين السجائر الإلكترونية مع الاستمرار في التدخين. فمع وجود مليوني مســتعمل للســجائر الإلكترونية في المملكة المتحدة، وحوالي 12 مليونــاً في الولايــات المتحــدة الأمريكية، كان مــن الواضح أن هناك عــدداً متزايداً من المدخنين الذين يســتخدمون خليطاً من الســجائر الإلكترونية والتدخين، إلا أن الأدلة تشير إلى أن ذلــك ما يزال أفضل من التدخين وحده، والأهم هو أن الارتفاع في معدل الإقلاع عن التدخين مؤشر قوي على أن التأثير الكلي كان إيجابياً.

أخذنا الأدلة وعدنا إلى رئيس الوزراء وإلى أمين مجلس الوزراء. وصادف أن رئيس الوزراء ديفيد كاميرون كان المدخن الوحيد في ١٠ داوننغ ستريت، الذي له تجربة سابقة وحيدة مع السجائر الإلكترونية (ولم يكن معجباً بها). اتخذنا قرار التمسك بتوجهنا، والتأكد على الأقل من أن تكون السجائر الإلكترونية متاحة على نطاق واسع، والضغط من أجل إصدار تنظيم بلمسة خفيفة؛ لضمان خلوها من المواد السمية الأخرى، ولكن في الوقت نفسه تحوي كمية كافيــة من النيكوتين لتلبية رغبات المدخنين، وســن قوانين لضمان عدم بيعها لمن هم دون سن ١٨ عاماً. كان توجهنا أن تكون متاحة ولكن آمنة.

بناءً على الأدلة الســلوكية وغيرها من الأدلة، وبمساعدة من وزير الصحة العامة الجديد ومن الأمانة العامة للقضايا الأوروبية والعالمية (EGIS)، كان هذا هو الخط الذي اتخذناه، ودفعنا بجهدنا لأجل تأمينه في المملكة المتحدة وأوروبا. كثُر ذلك الجهد أم قل. إنها حالة ما زلنا نشاهدها ونعيش فصولها إلى الآن. واعتماداً على افتراضاتنا الخاصة، تشير التقديرات إلى أنه من ٢٠٠٠٠ إلى ٢٠٠,٠٠٠مدخن إضافي يقلع عن التدخين في السنة الواحدة، نتيجة توافر السجائر الإلكترونية في المملكة المتحدة وحدها. من الصعب أن تكون متيقناً تمام التيقن من التأثير الدقيق الذي تركته السجائر الإلكترونية؛ بحكم أن هناك تغييرات أخرى ظهرت خلال تلــك الفترة أيضاً، مثل منع العرض الظاهــر لمنتجات التبغ المباعة في المتاجر، بالرغم من أن

تقديرات تأثير هذا التغيير أقل بكثير من تقديرات تأثير السـجائر الإلكترونية. كما لا يمكننا التأكد من تأثيرها في الدول الأخرى، ذات القيود الأقل عدائية من المملكة المتحدة تجاه بيع وعرض منتجات التبغ. ومع ذلك، يبدو أن المكسب المحوري والأهم للسجائر الإلكترونية هو أنها جعلت محاولات الإقلاع عن التدخين أكثر تواتراً واحتمالاً للنجاح.

تشـير الأدلة أيضاً إلى أن السـجائر الإلكترونية، على عكس الحملات الإعلامية التقليدية لتشجيع الإقلاع عن التدخين، تشجع زيادة الإقلاع عن التدخين في جميع الفئات الاجتماعية-الاقتصادية. فبالنسبة للفئة الاجتماعية الاقتصادية الأعلى، انخفضت معدلات التدخين بنحو ٢ نقطة مئوية بين الأعوام من ٢٠٠٨-٩ إلى ٢٠١٤ (من حوالي ١٥% إلى ١٣%). أما بالنسـبة للفئـة الاجتماعيـة الاقتصادية الأدنى، انخفض المعدل ٤ نقاط مئويـة (من حوالي ٢٩% إلى ٢٥%) – انخفاض إجمالي أكبر رقمياً، ولكنه مماثل تناسبياً. سيكون الأثر الصافي، نظراً للضرر الواسـع الناتج عن التدخين، هو الحد من التباينات الطبقية الصحية. فالسجائر الإلكترونية تبـدو قادرة على مسـاعدة الناس في الإقـلاع عن التدخين عبر طبقـات المجتمع كافة، ربما بسـبب أنها تتعامل مع جزئية السـلوك والعادات، بدلاً من العمل على أسـاس "التثقيف الصحي" أو الإقناع الواعي.

بأبسـط عبارة يمكن القول: إن التدخين يُنقِص ما معدله عشر سـنوات من عمر المدخن المتوسـط، ولكن الإقلاع عنه قبل بلوغ سـن الأربعين يلغي ما يقارب ٩٠% من هذا الخطر المرتفع. يمكننا بالاسـتفادة من هذه المعلومة تقدير عدد سنوات الحياة التقريبية، التي تم إنقاذها جراء تزايد معدلات الإقلاع عن التدخين الناتجة من اسـتخدام السجائر الإلكترونية. بأخذ تقدير متوسـط المسـتوى من أعلى عدد للمدخنين الإضافيـين المقلعين عن التدخين، وأخذ بعض الافتراضات المعتدلة حول تأثير الإقلاع عن التدخين على الأفراد، يمكن الإشارة إلى أن السجائر الإلكترونية تنقذ في الوقت الحاضر ما يقارب ١٠٠٠٠٠ سنة من أعمار المدخنين سـنوياً في المملكة المتحدة وحدها(٥). تستخدم الهيئة الصحية الاستشارية (NICE) نقطة قطـع تبلغ حوالي ٣٠٠٠٠ جنيه إسـترليني (٥٠٠٠٠ دولار) كحد أعلى لتكلفة العلاج مقابل السـنة المنقـذة من الحياة؛ لكي توصي بفعاليـة أي دواء جديد. وبعبـارة أخرى، إذا كانت السجائر الإلكترونية دواءً جديداً، فنحن على أتم الاستعداد لدفع ما يقارب ٣ مليارات جنيه إسترليني سنوياً (أو ٥ مليار دولار) مقابل هذا التأثير الكبير. يا لها من مبالغ طائلة.

كما هو الحال مع الكثير من السياسات العامة، هذه القصة لم تكتمل فصولها بعد. ففي شهر يوليو من عام ٢٠١٤م، نشرت منظمة الصحة العالمية تقريراً خلُص إلى أنه ينبغي للدول أن تتبع "إستراتيجية تنظيمية ذات شقين: تنظيم، وضبط نظم إيصال النيكوتين إلكترونياً (ENDS) [ومنها السجائر الإلكترونية] باعتبارها منتجاً من منتجات التبغ، وفقاً لأحكام اتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ، وباعتبارها منتجاً صحياً"(٦). لم تقدم المنظمة توصية صريحة بالحظر، ولكن بالنسبة لكثير من الدول فإن تنظيم السجائر الإلكترونية بهذه الطريقة سوف يحد بشكل كبير من توافرها. ومن ناحية أخرى، أشار التقرير إلى ما يلي:

> "يعتمد وفاء نظم النيكوتين الإلكترونية (ENDS) بوعودها أو إخلالها بها على تفاعل معقد وديناميكي بين عدة أطراف: الصناعات التسويقية لنظم ENDS (الصناع المستقلين وشركات التبغ)، والمستهلكون، والهيئات التنظيمية، وصانعو السياسات، والمهنيون، والعلماء، والمؤيدون. وبالتالي، فالأدلة والتوصيات الواردة في هذا التقرير عرضةٌ للتغير السريع".

لاحظ أن هذا السوق والمؤثرات الفاعلة فيه يعتمد بشكل أساسي على العوامل السلوكية التي نوقشت في هذا الكتاب. ومن المحتمل، بل من المرجح، أن إدخال مزيد من التحسينات على القيود المفروضة على السجائر الإلكترونية سيكون ضرورياً. مثلاً في حال دفع منتجوها بحدود تسويقها إلى أبعد مدى، وبدأوا في اجتذاب مستعملين صغار في السن (هل من المعقول أن تكون السجائر الإلكترونية بنكهة العلك موجهة حقاً إلى البالغين؟). كذلك، ماذا لو بدأت الأدلة في التعاضد بأن السجائر الإلكترونية ذات ضرر أكبر مما يعتقد حالياً، حينها سيكون من الضروري إجراء مزيد من التغيير التنظيمي: على أقل تقدير البدء في مراقبة محتوياتها وآثارها.

مع كل ما تقدم، ربما يكون أحد أكثر المنعطفات إثارة للاهتمام في قصة السجائر الإلكترونية لم يأتِ بعد. فالسجائر الإلكترونية تقدم، ربما لأول مرة في التاريخ، أملاً في القضاء (أو حتى حظر) التدخين تماماً. ومع وجودها كبديل معقول وأكثر أماناً فيما يظهر، قد يرغب مجتمع الصحة العامة في التفكير في السجائر الإلكترونية، مهما كان شعوره متردداً تجاهها، كحلٍ قد يساعد المجتمعات على التخلص من التدخين بشكل نهائي. وبالنظر إلى أن التدخين

هو المســبب الرئيسي للوفيات التي يمكن تفاديها في الولايــات المتحدة والعديد من الدول الأخرى في العالم اليوم، سيكون هذا الإنجاز إن تم رائعاً واستثنائياً.

إثر نقاش متوازن بدقة للسياسات الواجب اتباعها، أصبحت السجائر الإلكترونية متاحة على نطاق واسع – في المملكة المتحدة على الأقل – وذلك بسبب حجج استندت إلى مبادئ العلوم الســلوكية. ومعــدلات المحاولات الناجحة للإقلاع عــن التدخين، هي الآن عند أعلى مستوى تم تسجيلها في المملكة المتحدة في الآونة الأخيرة. ولكن عبر العالم، يموت في الوقت الحاضر أكثر من ٤٨٠,٠٠٠ شــخص سنوياً لأســباب تتعلق بالتدخين. وبالرغم من أن الزمن هو الكفيل بإثبات ذلك، إلا أن المؤشرات الأولية تشــير إلى أن السجائر الإلكترونية من خلال مســاعدتها للناس على الإقــلاع عن التدخين – وربما يفتح الباب مســتقبلاً أمام فرض حظر صريــح عــلى التدخين – قد تثبت بأن أكبر عون في مجال الصحة العامة ظهر في هذا الجيل. والأكثر إثارة للاستغراب أن كثيراً من هيئات الصحة العامة كانت ستمنعها.

العودة إلى سلك العمل:

أومأ الشاب برأســه قائلاً: "نعم، بالتأكيد"، بعد أن سألتْه مستشارة مركز العمل إن كان لا يمانع من انضمامي إليهم في الجلســة. وفي الواقع، يبدو أنه بالكاد لاحظ جلوسي في أحد جانبي منضدة المستشــارة في مكتب واســع ومفتوح. بدا أن محادثتهــم تتبع نمطاً مألوفاً. ســألته عن الوظائف التي بحث عنها منذ آخر لقــاء جمعهما، وأخبرها بها. ولفتت انتباهه إلى خيــار جديد للتدريب قد يرغب في التقديم عليه. كانت هي من تقود دفة الحوار وهو يتبعها، إلا في مناســبة وحيدة عندما نســيت أن تطلب منه التوقيع على أحد النماذج فقام بتذكيرها.

كانت تجربة محبطة نوعاً ما. كان المكتب حديثاً وجميلاً، فلا وجود للحواجز الزجاجية ولا للطوابــير المجــردة مــن الإنســانية، الواقفة أمام مراكــز العمل في حقبة الســبعينيات والثمانينيات. وبذلت المستشــارة قصــارى جهدها لتكون مبتهجة ومتفائلــة، ولكن لديها جدول زمني مزدحم ودورٌ لتســتوفي جوانبه كافة. الشــاب اليافع، ربما لا يتجاوز ١٨ أو ١٩ من العمر، كان مهذباً ومطواعاً، ولكنه أيضاً بليد وخامل. لقد كان أكبرَ بســنة أو اثنتين من ابني، مما جعلني أستحضر في ذهني كيف أن الكثير من أمور الحياة تعتمد على الحظ.

كان المقصد من زيارة مركز العمل هو أن تساعدنا تلك الزيارة على فهم أفضل لحقيقة ما يجري في هذا القسم اليومي من الجهاز العظيم للدولة. كما تم إرسال العديد من أعضاء فريق الرؤى السـلوكية: روري غالاغر، وسام هانس، وأليكس جياني؛ لقضاء بعض الوقت في مراكز العمل للتفكير فيما إذا كانت الرؤى السلوكية قد تساعد الناس على العودة إلى سلك العمل بشـكل أسرع. شـعرنا بأنه واحد من أصعب المهام التي واجهتنا. هل باسـتطاعتنا حقاً إعادة الناس للعمل بشـكل أسرع، بدون مناقشـة مهاراتهم الرسـمية أو ما يحصل في سـوق العمل، بالاعتماد على بضعة "تعديلات" بسـيطة لهذه العملية مستوحاة من الرؤى السلوكية؟

تعلـم الفريـق مبكراً مـن تجربته بأن جرعة سـليمة من الإثنوغرافيا -وهي أسـلوب "التقمص المنهجي" method acting للسياسـات - كان عنصراً أساسـياً في ترجمة الأفكار المسـتوحاة من الرؤى السـلوكية على أرض الواقع. كان المغزى من مهمتنا في مراكز العمل هو إثبات أهمية ذلك الأسـلوب بمثال واقعي، خاصة أن معظمنا لم يخطُ خطوة داخل أحد تلك المراكز من قبل.

أحـد الأفكار التي حرصتُ عـلى متابعتها كانت تتمحور حول ما نسـتطيع فعله حيال "العلاقـات الضعيفـة"، والثقة المتدنيـة بالنفس لدى العديد من الأشـخاص الذين وجدوا أنفسـهم أسرى للبطالة. لم تكن هذه الحالة تُسـند إلى أدبيات الرؤى السلوكية فقط، ولكن أيضاً إلى أدبيات رأس المال الاجتماعي (شـبكات النـاس ومعاييرهم). وبالعودة إلى المكتب الـذي زرناه في مبنى الوايتهال، بحثنا كيف يمكن أن تقـوم مراكز العمل بجمع مجموعات صغـيرة من العاطلين عن العمل مع أولئك الذين اسـتطاعوا الحصول على وظائف. الفكرة تكمن في تعزيز الروح المعنوية للذين لا يزالون يبحثون عن عمل، مع تقوية أواصر صلاتهم مع من هم على رأس العمل؛ حيث إنه وفقاً لبعض التقديرات، قريباً من ٨٠% من الوظائف يمكن شغلها بكلمة من فم أحدهم.

بعد أسبوع أو اثنين، أوضح روري بأن ذلك لن يحدث؛ فعلى ما يبدو، كان من الصعب جـداً ترتيب تلـك الاجتماعات، وفي كل الأحـوال لم يكن لدى معظـم مراكز العمل غرف مناسبة.

في كثير من الأحيان تفشــل أفكار السياســات الجيدة لأســباب عملية مثل هذه. بعض مراكــز العمــل لديها غرف يمكن تخصيصهــا للتدريب أو لأغراض أخــرى ولكن ليس دائماً. كــما أن مستشــاري مراكز العمل يعملون وفق جــداول زمنية مزدحمــة. فاقتطاع الوقت اللازم للاتصال بالموظفين الحاليين ممن كانوا يبحثون عن عمل في الســابق وترتيب مواعيد الاجتماعات، قد يســتغرق ساعة أو أكثر من الوقت الذي لا يمتلكه المستشارون أصلاً. حتى التخلي عن بضع دقائق كان من شأنه إحداث فرق. الوقت كان من الأصول القيمة في هذه الحالة.

إحدى المســائل التي ظهرت لنا بشــكل بارز، كانت تتعلق بما يفترض على الباحثين عن العمل فعله، لإظهار أنهم يبحثون عن العمل بجدية؛ لأن الفكرة المركزية من وراء سياسات الرعايــة الاجتماعية على مدى العقــود الأخيرة هي: الطلب مــن الراغبين في الحصول على معونــات الرعايــة الاجتماعية أن يظهروا جدية ونشــاطاً في البحث عــن عمل. وهي فكرة مقتبســة من "دول الرفاه النشــط" في الشــمال الأوروبي، وتابعتها بقــوة إدارة كلينتون في الولايات المتحدة، والحكومات في المملكة المتحدة وغيرها من الدول. "الرفاه النشــط" يعني عمليــاً: أن العاطلين عن العمل مطالبون بإثبات جديتهم في البحث عن العمل. وفي المملكة المتحــدة ذلــك يعني بأن يثبت الباحثون عن العمل في كل زيــارة لمركز العمل، أنهم نظروا إلى ثلاثة وظائف شــاغرة على الأقل، خلال الأسبوع أو الأسبوعين الماضيين. لذا، فإن الباحثين عن عمل عادةً ما يأتون لمراكز العمل وهم ممســكون بصحيفة محلية في أيديهم، بها ثلاثة إعلانات محاطة بالقلم للإشارة إلى التي نظروا إليها.

وعلى الرغم من وجود دليل جيد على أن سياسات الرعاية الاجتماعية النشطة أو "الرفاه النشــط" ناجحةٌ بشكل عام – فكلما زاد عدد الأشــخاص الباحثين عن وظائف، كلما زادت سرعــة عودتهم إلى ســلك العمل، وانخفض إثر ذلك معدل البطالــة الإجمالي – إلا أن لدينا شــكوكاً حول التفاصيل. فمن وجهة نظر نفسية، شرْط البحث عن ثلاث وظائف على الأقل يعمل بمثابة "مرساة" صلبة تكبح التقدم أكثر، كما أن معظم الخبراء اتفقوا أن الرقم منخفض لأقصى حد. فإذا أردت العثور على وظيفة، فالتقديم على ثلاثة شواغر كل أسبوعين يعد رقماً منخفضاً جداً – الواجب على الباحثين عن عمل التفكير في رقم أكبر مثل ٥٠ أو أكثر. والأكثر إشكالية كما نعتقد أن التركيز كان منصباً على الأسبوع الفائت بدلاً من الأسبوع المقبل.

تقــترح إحدى هيئات العمل النامية بأنك إذا اســتنهضت الناس على التفكير والتخطيط مسبقاً في كيفية أداء أحد الأمور ومتى وأين، فسيكون أداؤهم له أفضل من الأداء المحتمل في الظروف العادية. على ســبيل المثال، إن أردت تشجيع شخصٍ على الذهاب للتصويت في الانتخابات، فالثابت فعاليته هو حثهم على وضع خطة حول متى وكيف ســيذهبون لمركز الاقتراع، بدلاً من مجرد استدعاء واجبهم الوطني (انظر الفصل ٦).

قررنــا تجربة هذا النوع من نهج "مقصد التنفيذ"؛ لنرى مدى فائدته في المســاعدة على عودة الناس إلى ســلك العمل بشــكل أسرع. وبدلاً من قيام المستشــارين في مراكز العمل بســؤال الباحثــين عن عمل عما فعلوه في الأســبوع الماضي، شــجعناهم على ســؤالهم عما سيفعلونه في الأسبوع المقبل، وحث الباحث عن عمل على التفكير بتفاصيل معينة مثل: "ما هو اليوم والوقت المناسب لك للبحث عن عمل؟"، "ما نوعية الوظائف التي ستنظر إليها؟"، "وما هي الوســيلة التي ستستخدمها في البحث – عن طريق الإنترنت أو في الصحف أو من خلال الأصدقاء؟".

طلبنــا أيضاً من المستشــارين أن يحثوا الباحثين عن عمل عــلى كتابة خططهم في دفتر مذكرات يحتفظون به، ومن ثم يحضرونه معهم في المرة القادمة. (أعرب المستشــارون عن قلقهم من أن يفقد الكثير من الباحثين عن عمل تلك الدفاتر، إلا أن ذلك لم يحدث تقريباً). كما أننا أدخلنا أيضاً بعض التغييرات الأخرى على التدخلات، ظننا بأنها قد تكون مســاعدة. فخفّضنا عدد النماذج التي يتعين على الباحثين عن العمل قراءتها والتوقيع عليها في زيارتهم الأولى لمركــز العمل، مما يتيح قضاء مزيدٍ من الوقــت في التركيز على البحث عن عمل منذ البداية. وسعينا إلى إعطاء الباحث عن عملٍ إحساساً أقوى بالتقدم الذي يحرزونه، مع قائمة تدقيــق (checklist) مختصرة لكافة الخطوات، اعتباراً من المرحلة التي بدأ منها وصولاً إلى الحصــول على عمل، متضمنــةً للعديد من المهام التي تحتاج التأشــير عليها في القائمة بعد إنجازها حتى في أول جلسة(٧).

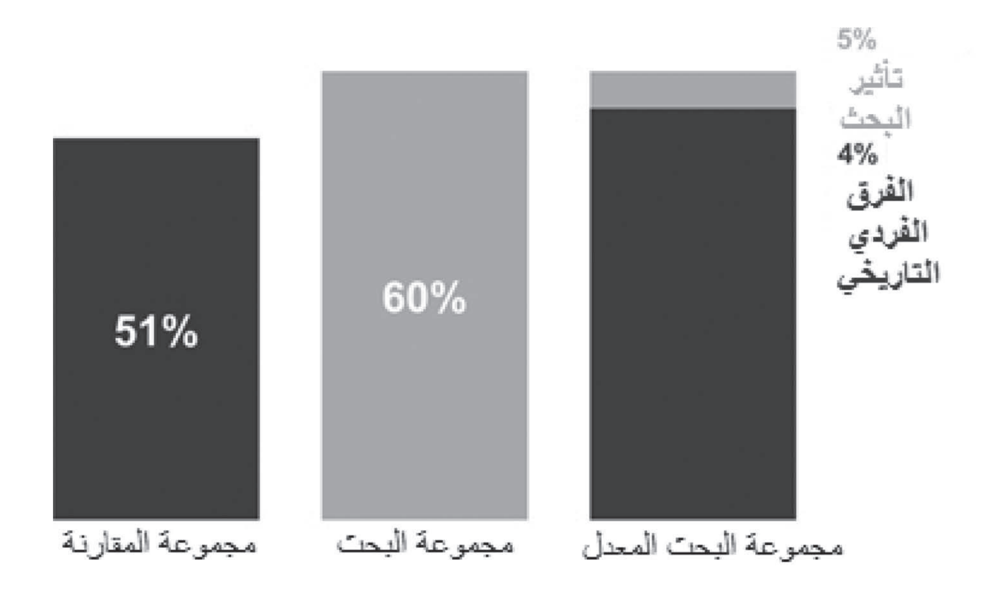
لوضــع هذه التغيــيرات موضع التنفيذ توجب علينا الحصــول على إذن من أجل "كسر القواعــد" القائمــة، وكان ذلك بعيــداً كل البعد عن الوضوح والصراحــة، حتى جاء من ١٠ داوننغ ســتريت (مكتب رئيس الــوزراء). ولكن الحصول على ذلك الإذن ســاعد في تحفيز

وإقناع المستشــارين بــأن النهج الجديد المقترح مــن قبلنا ربما يســتحق التجربة. أجريت التجربــة الأولية في مركز عمل بمدينة لوتون التابعة لمقاطعة إســكس في ضواحي العاصمة لندن. جزء من اختيارنا لهذا المركز بسبب أنهم يمارسون عملهم في مبنى يتكون من طابقين. جرى توزيع الباحثين عن عمل بشــكل عشــوائي على الطابقين، طابق يعمــل وفقاً للإجراء الجديــد والآخر يســتمر على القديم. كان مقياس نتائجنا هو عــدد المطالبين الجدد، الذين استغنوا عن الإعانة المالية الخاصة بالبحث عن عمل بعد ١٣ أسبوعاً من البدء؛ لأن هذا هو المقياس الأساسي المستخدم من قبل مراكز العمل في جميع أنحاء المملكة المتحدة.

سهل	اختصار العمل الورقي في الجلسة الأولى، لتمكين أن يكون التركيز الرئيسي على إعادة الشخص إلى سلك العمل.
جذاب	خلق إحســاس بالتقدم من خلال قائمة تدقيــق (checklist)، يمكن للباحثين عن عمل تأشــيرها حال استكمال المهام، مع إنجاز العديد منها خلال الجلسة الأولى، ودعــم الحافز لدى الباحثين عن عمل، من خلال تدريبات (اختيارية) تكشف ما يجيدون عمله.
اجتماعي	إزاحة شاشــة الحاسوب جانباً والتركيز على الشــخص، وتشجيع الباحثين عن عمل على كتابة خططهم بأنفسهم، كشكل من أشكال الالتزام الذاتي.
في التوقيت المناسب	تشــجيع الباحثين عن عمل على التخطيط المســبق، مع وجود مستشــارين يحثونهم على التفكير في ماذا ومتى وكيف سينفذون أنشطتهم في البحث عن عمل للأسبوع المقبل.

الشكل(٣٢)

ملخص للتغييرات الأساسية في كيفية عمل مراكز العمل مع العاطلين عن العمل، للمساعدة في إعادتهم لسلك العمل في أسرع وقت



الشكل(٣٣)

النسبة المئوية للمستفيدين الباحثين عن عمل، المتوقفين عن الحصول على الإعانة المالية بعد مضي ١٣ أسبوعاً في مجموعات المراقبة والبحث. العمود الثالث يراقب الفروق الفردية بين المجموعتين التي ربما تبرر بعض الاختلافات في النسب

بعد مضي عدة أشهر ومشاركة بضعة آلاف من الباحثين عن عمل في التجربة، كنا نترقب ظهور النتائج بتوتر (حيث اعتمدنا على وزارة العمل والمعاشات التقاعدية في جمع وتحليل البيانات بشكل مستقل). ومما أدخل السرور البالغ إلى نفوسنا أن المؤشرات التي ظهرت تنبئ بنجاح التدخل؛ حيث استغنى ٦٠% من الباحثين عن عمل الذين دخلوا في تجربة الإجراء الجديد عن الإعانة المالية في غضون ١٣ أسبوعاً، بالمقارنة مع ٥١% لمجموعة المقارنة.

ومع ذلك كنا مرتابين كثيراً وقلقين من وجود فروقات أخرى بين المجموعتين، ربما تكون أثرت على النتائج. لذلك وبمساعدة من المحللين في وزارة العمل والمعاشات التقاعدية الذين كانت لديهم صلاحية الوصول إلى البيانات التفصيلية، طبقنا مجموعة متنوعة من الضوابط

الإحصائيـــة لإزالـــة أي فروقـــات فردية أخرى، ربما قـــد أدت بمجموعة البحـــث إلى العودة للعمل بشـــكل أسرع من مجموعة المقارنة. خلصنا إلى أن تلك الضوابط يمكنها تفسير بعض التأثيرات، ولكن لا تزال تترك أثراً كبيراً وأساســياً بحوالي ٥ نقاط مئوية، أو زيادة بنحو ١٠% من الأشخاص الذين يستغنون عن الإعانة المالية بشكل أسرع.

كانت النتيجة واعدة جداً. ومن المؤكد أن وزير الدولة لشؤون التوظيف والقوى العاملة كان مسروراً، حتى وإن كانت وزارته بدأت الأمر بنوع من عدم الارتياح إزاء التجربة. ولاحظ الوزير أثناء زيارته لمركز لوتون كيف أن العملية المعاد تشكيلها بدت محفزة لإجراء محادثة أكثر أريحية وفعالية مع المستشـــارين، وصرح للصحافة بأن التدخل "أعاد الشـــخص ليصبح محور اهتمام المستشـــارين الشـــخصيين". تحولت الوزارة من كونها عدائية إلى متحمســـة، وبدأت العجلات تتحول صوب نشر النهج الجديد في أنحاء البلد كافة.

من المهم أن نتذكر بأن الكثير من النتائج لا تتكرر. وفي الواقع، وكما وثقت مجموعة من الباحثين توثيقها الشـــهير – ولكن غير الشعبي – فإن ما يصل إلى النصف من جميع النتائج المنشـــورة يظهر فيما بعد أنها "خاطئة"(٨). بأخـــذ ذلك في الاعتبار، كنا حريصين على إجراء اختبار ثان على نطاق أوسع للنهج الجديد، قبل اعتماده كليةً كسياسات وطنية.

للقيـــام بذلك، اســـتخدمنا نهجاً يعـــرف في التجارة (المحترفة) بتصميـــم "الوتد المتدرج" (stepped wedge). حددنـــا منطقـــة في المملكة المتحدة، وكانت مقاطعة إســـكس Essex في هذه الحالة مســـتعدة لاعتماد النهج الجديد. ولكن بدلاً من إدخال هذا النهج في جميع مكاتب العمل في المنطقة في آن واحد، عملنا مع المســـؤولين لإدخال النهج الجديد تدريجياً إلى مراكز مختلفة بشـــكل عشـــوائي في بداية كل شـــهر. هذا الإدخال المتدرج يعني أن كل المراكز على مدى عدة أشـــهر قضت بعض الوقت في استخدام الإجراء القديم، وبعضه الآخر في استخدام الإجراء الجديد، مما يجعل المراكز تعمل بفعالية؛ لكونها هي مجموعة المقارنة في الوقـــت نفســـه. يمكنك أن تتصور الفكرة، لترى بأنه في بدايـــة الأمر لا يفترض أن تتبع أيٌّ مـــن المراكز الإجراءَ الجديـــد، بل "يخطون" تدريجياً مرحلة واحدة في كل مرة إلى أن يكتمل تحولهم (مشكّلين شكل "وتد" فوق شكل المقارنة الأساسي).

كان مــن الصعــب إبقاء تجربة الوتد المتدرج محمية، والحفــاظ على اهتمام الوزارة في وقت كان تركيزها منصباً بالفعل على نشر النهج على نطاق أوسع، فضلاً عن التغييرات التي لانهاية لها في النظام. ومرة أخرى، لم تكن العشوائية في التجربة مثالية تماماً، حيث إن بعض المراكــز التي أدخلت التغييرات اعتبرت "غــير جاهزة" إدارياً، وكان يتعين منحها وقتاً إضافياً لإجراء التغييرات، ومن ثم كان من الضروري إضافة ضوابط إحصائية لإزالة أي أثر قد نشــأ فيــما يتعلق بتلك المراكز. وهذا ثمن يتوجــب أحياناً دفعه جزاء القيام بالعمل التجريبي في العالم الحقيقي. فخلافاً لما يجري في المختبرات، فإن التجارب الميدانية في بعض الأحيان يجب أن تتضمن تســويات وتنازلات عملية، ويتعين على الباحثين اســتخدام الضوابط الإحصائية لإزالة العيوب والنواقص، مثلما يتعين على المهندســين تصحيح العدسة المشوشة لتلسكوب هابل الفضائي قبل إطلاقه.

لحســن الحــظ، عندما ظهــرت النتائج أخيراً كانــت التأثيرات قريبة جــداً من التجربة العشــوائية المنضبطة الأصليــة في مدينة لوتون، علماً بأن أفضــل تقديراتنا كانت أن يؤدي النهج المنقح إلى ارتفاع بحوالي ٢ نقطة مئوية للباحثين عن عمل المتوقفين عن الإعانة المالية في ١٣ أسبوعاً (مقارنة مع ٥ نقاط مئوية في لوتون)، وحتى بعد تطبيق الضوابط الإحصائية بالكامل(٩).

بحلول أوائل عام ٢٠١٤م، تم نشر الإجراء الجديد في جميع أنحاء البلاد. ولكن الأمر هنا مختلف عن مجرد تغيير فحوى رســالة ترسلها للفئة المســتهدفة، فتغيير إجراءات وعادات ٢٥٠٠٠ مستشار موزعين في مراكز العمل مهمة ثقيلة. ولإنجازها توجب علينا الاعتماد على نهج "تدريــب المدرِّبين"؛ حيث يقوم أعضاء فريق الرؤى الســلوكية (خاصة أليكس جياني) بتدريب الجيل الأول من المستشــارين ومن ثم يتولون هم تدريب زملائهم. محور الإجراء الجديــد كان كُتيِّب خطة العمل. الواجب على الباحثين عــن العمل تعبئته والاحتفاظ به، ويدمج فيه اســتخدام مقاصد التنفيذ، والإحساس بالسير والتقدم، والالتزام الذاتي الضمني من الباحثين عن عمل بكتابة الخطة لأنفسهم، وإن كان بدعم من المستشار.

انخفضــت البطالــة في المملكة المتحدة بأكثر من نصف مليون شــخص، من ٢.٥ مليون عاطل منتصف عام ٢٠١٣م إلى أقل من مليونين في أواخر ٢٠١٤م. ويعزى الانخفاض بشكل

كامل تقريباً إلى انخفاض عدد الأشخاص الذين كانوا يتقاضون إعانة البحث عن عمل، حيث انخفض عددهم من حوالي ١.٥ مليون شخص إلى حوالي ٩٥٠٠٠٠ شخص، وهو أدنى مستوى لــه منذ ما قبل الانهيار المالي في عام ٢٠٠٨م. وفي نفس الوقت فإن معدلات البطالة في بقية أنحاء أوروبا توقفت عن الارتفاع.

سيكون للعديد من العوامل دور في الانخفاض الكبير والدراماتيكي للبطالة، والكثير منها لا علاقة لها بفريق الرؤى الســلوكية. ولكن نتيجة للتجربة العشــوائية المنضبطة في مدينة لوتون وتصميم الوتد المتدرج في مقاطعة إسكس، فنحن واثقون تمام الثقة بأن تدخُّل فريق الرؤى السلوكية، ووزارة العمل والمعاشات التقاعدية قد أحدث فرقاً ملموساً. تقديراتنا هي أنه في السنة الأولى وحدها فقط استطاع النهج الجديد توفير نفقات الإعانات المالية لحوالي خمســة إلى عشرة ملايين يوميا، من خلال إعادة المستحقين لإعانات البحث عن عمل المالية إلى ســلك العمل، أسرع مما كان يحدث في الإجراء الســابق بمعدل يومين إلى أربعة أيام في المتوســط. وبلغة المال هذا يعادل ما يتراوح بين ٥٠–١٠٠ مليون جنيه إسترليني من التوفير النقــدي المبــاشر(١٠). أما من الناحية الإنســانية، فلا يقدر بثمن أن يفتخــر ويعتز الناس بأنفســهم وأن يعودوا إلى الطريق الصحيح بشــكل أسرع، كما أن المستشارين يشعرون في قرارة أنفسهم ومعهم كل الحق بالرضا؛ لأنهم أحدثوا فرقاً ملموساً.

من المثير للاهتمام أن التحليل المفصل يشــير إلى أن هذا النهج قد ســاعد بشــكل كبير الباحثــين عن عمل من النوع "غير المنظم" في تعاطيه مع شــؤونه الخاصة، وهي المجموعة التي كان يصنفها المستشــارون ســابقاً بأنها فئة يصعب تحديداً إعادتها إلى ســلك العمل. بالنســبة لذوي المهارات العالية والمنظمين بشــكل جيد، فإن نهج "خطتي الوظيفية" نظم ببساطة ما كانوا سيفعلونه بنفس الطريقة في كل الأحوال. أما بالنسبة لأولئك الذين كافحوا سابقاً لأجل تنظيم أوقاتهم، والذين من المرجح أن يُهملوا ويُتركوا في الصفوف الخلفية حتى مع ارتفاع مد الثقة الاقتصادية المتجددة، فإن النهج أحدث لهم – ولايزال – فرقاً كبيراً.

منــذ إدخال وتقديم نهج "التخطيــط" هذا في مراكز العمــل في المملكة المتحدة، عمل فريق الرؤى الســلوكية مع كلٍ من أستراليا وســنغافورة لتجربة تدخلات مماثلة. في أستراليا عمــل روري وأليكس مع ســلطات ولاية نيوســاوث ويلز، للنظر في إمكانيــة إعادة العمال المصابين إلى العمل بشكل أسرع. وباستخدام نُهُج مماثلة للعمل الأصلي الذي تم في المملكة

المتحدة، وجدوا أن العمال المصابين عادوا للعمل أسرع بنسبة ٢٧% في غضون ٩٠ يوماً. وفي سنغافورة عمل فريق الرؤى السلوكية مع وزارة القوى العاملة على تطوير نسخة محسنة من التدخل، وأدى هذا إلى زيادة عدد الذين عادوا إلى العمل في غضون ثلاثة أشهر من ٣٢% إلى ٤٩%، أي بتأثير أكبر من تأثير تجربتنا الأصلية.

إن توجب عليّ اختيار مجال واحد فقط يشعرني بالفخر والاعتزاز من المجالات التي عمل عليها فريق الرؤى السلوكية، فمن المحتمل أن يكون اختياري هو إعادة الناس إلى سلك العمل بشكل أسرع. ومع أن العمل عليه ووضعه موضع التنفيذ كان أصعب بكثير من تغيير رسالة الضرائب؛ لتشجيع الناس على الدفع في الوقت المحدد، ولكن يمكن القول: إنه أكثر أهمية وتأثيراً مباشراً على حياة الناس. فنحن نعلم أن البطالة المطولة مدمرة بعمق، مما يؤدي إلى ما يشبه "الندبات" الاقتصادية، التي يبقى أثرها على الناس، ممثلةً في الدخل المتدني. وحتى إن عادوا إلى العمل، فإن بإمكانها أن توصم أجيالاً بأكملها. نحن نعلم أيضاً أن للبطالة آثاراً كبيرةً على الرفاهية الاجتماعية تتجاوز تلك الناجمة عن الخسائر في الأرباح (انظر الفصل ٩).

تأثير النهج الجديد على المستشارين كان تقريباً مساوياً لتأثيره على الباحثين عن عمل، وهذا شيء يثير الاهتمام حقاً. لقد أمضى الكثير من مستشاري مراكز العمل سنوات في مهامهم؛ فالعديد ممن قابلنا قضوا في هذه المهمة عشرين عاماً أو أكثر، وكانوا في استفتاءات الموظفين يميلون نسبياً إلى تسجيل مستوى منخفض في الاندماج والرضا عن الوظيفة، مقارنةً مع أقسام أخرى كثيرة من أقسام الخدمة المدنية. ولكن في مركز لوتون وعقب التدخل، ارتفعت الدرجات المسجلة لرضا الموظفين أكثر. نحن لا نعرف على وجه اليقين ما إن كان هذا الرضا المتزايد حديث الظهور، ناتجاً عن تحسن النتائج أو عن النهج الجديد، أو فقط بسبب تأثير هوثورن[*]، ولكن في سياقنا هذا أياً كان السبب لا يهم.

لقد تمكنا جنباً إلى جنب مع الموظفين في مراكز العمل في جميع أنحاء المملكة المتحدة (ودول أخرى في الوقت الحاضر) من إعادة مئات الآلاف من الناس إلى العمل بشكل أسرع،

* تأثير هوثورن: يتغير سلوك الأفراد الخاضعين للبحث أو التجربة بسبب أنهم واقعين في دائرة الاهتمام أو المراقبة، لا بسبب معطيات التجربة نفسها - المترجم.

من خلال استخدام نموذج أكثر واقعية للسلوك والدافع البشري. هذا العمل لم يساعد فقط في تعافي الاقتصاد بسرعة أكثر وإنما أسهم أيضاً في شفاء أرواح ونفسيات البشر.

ركلة البداية لانطلاقة الاقتصاد من جديد:

كان روبــرت مقاول بناء صغير، ولكن الكثير مــن عمله بدأ بالتلاشي، ففي العام ٢٠١٠م كان من الصعب جداً إدارة شركة أو عمل صغير؛ فشركات البناء الكبرى التي تشــغل معظم ســجل طلبات البناء عنده توقفت عن البناء، والعمولات من العملاء الخاصين كانت ســيئة إلى حدٍ ما. كان الناس يشعرون بالقلق حيال الأمن الوظيفي، وأرجأوا التوسعات التي كانوا يخططون لها. ركود الأســعار وإخفــاق شركات البناء يعني بأن هناك فرصاً وصفقات رابحة في شــكل مواقعٍ صغيرة "جاهزة للمجرفة" للبناء عليها، ولكن كان من المســتحيل أن يعطيه أي بنــك قرضاً لتمويل شراء مواد البناء التي يحتاج إليها. وعلى مضض، اضطر لتسريح أحد موظفيه وأبقى الآخرين بدوام جزئي.

في أواخر عام ٢٠٠٩م، تقلص اقتصاد المملكة المتحدة بنســبة ٧.٢%، وكانت أشــد فترة ركود اقتصادي في الذاكرة الحية للناس. وفي الوقت نفسه، كانت معظم دول أوروبا تعاني الركــود أيضاً أو في طريقها للانزلاق نحوه. أحجم الناس عــن الشراء، والبنوك لا ترغب في الإقــراض، والحكومة ملزمة بخفض الإنفــاق والعجز. خيم الهلــع الاقتصادي على البلاد. ولأول مــرة خــلال عقد من الزمن على الأقل تغلق العديد من الــشركات التجارية أبوابها بــدلاً من فتحها. ففي عام ٢٠٠٩م أكثر من ٤١,٠٠٠ شركة بريطانية أغلقت نشــاطها بدلاً من البدء فيه.

كانــت الأولوية القصوى لحكومة الائتلاف في عــام ٢٠١٠م – إلى جانب احتواء الميزانية – هي تنشــيط النمو الاقتصادي. والواقع أنه بدون نمو اقتصادي، فالأمل ضئيل في معالجة العجــز الهائــل في ميزانية الدولة بــأي طريقة كانت. المجال الوحيد الــذي ظننا بأن الرؤى الســلوكية قــد تضيف فيه قيمــةً كان المتعلق بالأســواق والمنتجات الماليــة. هل بمقدورنا المســاعدة في إعادة ما يكفي من المال والثقة إلى الشركات والمؤسسات المالية، بحيث تعاود الاستثمار والنمو مرة أخرى؟

عودة التدفقات النقدية:

كشفت موجات الصدمة الناتجة عن انهيار النظام المالي في عام ٢٠٠٨م عن نقاط ضعف متجــذرة، وخلّفت تصدعــات خطرة في الاقتصاد. ووصل الضرر إلى مســائل الاقتصاد الكلية كنقص التمويل والسيولة النقدية لدى الشركات، وصولاً إلى المخاوف المستمرة بشأن مستويات الدين الشــخصي. بالنســبة للمســألة الأولى، كانت إحدى أولويات الاهتمام الرئيسية خلال الفترة ما بــين ٢٠١٠-٢٠١١م هي نقص التمويل الذي خيــم بظلاله على الشركات الصغيرة. والمفارقة العجيبة أنه أثناء شــكوى العديد من الشركات من عدم قدرتها على الحصول على التمويل اللازم، كانت الشركات الكبيرة بشكل عام تحتفظ بمستويات غير مسبوقة من النقد، تصل إلى مئات المليارات من الجنيهات. وبالرغم من قيام بنك إنجلترا بضخ مبالغ طائلة من النقد الإضافي في الاقتصاد من خلال كبرى البنوك، إلا أن هذا النقد والسيولة أخفقت بطريقة أو بأخرى في شق طريقها إلى المشاريع والشركات المتوسطة والصغيرة.

طُلــب من فريق الرؤى الســلوكية العمل مع وزارة الأعــمال والابتكار والمهارات (BIS) ووزارة الخزانــة البريطانيــة (HMT) للبحــث عن منظور ســلوكي آخر قد يســاعد في حل المسألة. جزء من المشكلة كان هيكلياً (بأن تقوم البنوك الكبيرة بإصلاح عيوب دفاتر الأرصدة الخاصة بهم)، ولكن الجزء الآخر مهم أيضاً، ويتعلق بما يسمى في الاقتصاد الحديث: "الغرائز الحيوانية"(*) "animal spirits" - فالمشــاعر والمخاوف من رجال المال والاقتصاد في جميع أنحاء البلاد رسخت سلسلة نفور من المخاطر والانكماش الاقتصادي(١١).

أحــد النُهُــج التي لجأنا إليهــا تمثل في فتح قنــوات جديدة للتمويل. فلقــد لاحظنا أن الــشركات الصغيرة، كالقطاع الرئيسي لشركات البناء الصغــيرة أو لصغار التجار، لم تكن تثق صدقــا أو حتى تميل للبنوك الكبــيرة، ولم يتضح إن كانت البنوك الكبيرة تحبهم بدورها. لذا وباســتخدام مبادئ: "اجعله سهلاً" و "جذاباً"، بحثنا عن خيارات بديلة غير البنوك يمكن أن يذهــب لها صغار التجار، للحصول عــلى التمويل اللازم. أحد الخيارات المطروحة كان دعم الاتجاه الناشــئ حديثاً بالإقراض بين الأنداد (من النِد إلى النِد)؛ وذلك بأن نســعى في تمويل

* animal spirits: مصطلــح يعني في الاقتصاد الحديث المشــاعر والدوافع البشرية لاتخاذ القرار وفقا للغرائز الفطرية وقت الأزمات والتقلبات الاقتصادية - المترجم.

إضافي للنهج، وسن إطار تنظيمي خفيف، ثم وضعه موضع التنفيذ المناسب. خيار التمويل الآخر، والأكثر تميزاً مع نهج فريق الرؤى السلوكية، هو محاولة معرفة إلى أين يتجه التجار والشركات الصغيرة، وبمن يثقون كمرجع أو جهة تنظيمية، ونرى بعدها إمكانية الاستفادة من هؤلاء اللاعبين الرئيسيين في هذا المجال للعمل كقنوات تمويل. على سبيل المثال، لاحظنا أن غالبية التجار في قطاع البناء والتشييد يقومون بزيارات منتظمة باستمرار إلى باحات الخردة والأخشاب ومراكز تأجير الأدوات والتجهيزات. لذلك؛ سعينا للوصول لأكبر السلاسل في تلك القطاعات لنرى ما نستطيع فعله لإقناعهم كي يصبحوا مقرضين للتجار إضافة إلى نشاطهم الأساسي، واستخدام معارفهم وعلاقاتهم القائمة فعلاً مع أولئك التجار.

في بادئ الأمر كان رد الفعل سلبياً للغاية: "نحن لا نريد أن نكون بنك تسليف!". كان هذا رد أحد كبار المسؤولين التنفيذين لواحدة من كبرى شركات بيع الجملة ومنصات البيع المخفض في المملكة المتحدة، عندما كنا مجتمعين حول الطاولة في غرفة الاجتماعات بالطابق الأول في مبنى رقم ١٠ مقر الحكومة. كنا على دراية بأن تلك الشركة لوحدها تحتفظ باحتياطيات نقدية تبلغ حوالي مليار جنيه إسترليني. وتساءلوا: "لماذا يتوجب علينا استخدام سيولتنا النقدية بهذا الشكل، بدلاً من التوسع في مناطق أوروبا الوسطى؟". واستغرق الأمر بعض الوقت لإقناعهم بأن النشاط الجديد عقلاني وسيعود بالفائدة عليهم، وساعدناهم في حساب العائدات التي سيحصلون عليها من مثل هذه القروض. النقطة الجوهرية في الفكرة، أنهم في الغالب يمتلكون معلومات أفضل من البنوك عن عملائهم، فهم يعرفون مجال تجارتهم بشكل أفضل، والأكثر أهمية أن الأشخاص العاملين في منصات البيع يعرفونهم شخصياً. والأكثر لفتاً ووضوحاً، أنهم كانوا منخرطين فعلياً في أعمال "الإقراض" لتلك الشركات الصغيرة، بمعنى أنهم يسمحون لهم بالخروج وبحوزتهم مجموعة من مواد البناء والدفع تحت الحساب، فلماذا لا يقرضونهم المال أيضاً، لا سيما أن كثيراً منه سينتهي به المطاف قطعاً لأن ينفق من جديد عندهم في مخازنهم؟

بمساعدة من وزارة الأعمال والابتكار والمهارات (BIS)، أدخلنا تعديلات على البرامج لتسهيل حصول مثل هذه الشركات على سيولة نقدية إضافية، تستطيع عن طريقها إقراض الشركات الصغيرة، وكذلك اقتراض الأموال النقدية لأنفسهم لتحقيق عوائد مجزية. أظهرنا لهم بالرغم من جو الخوف المخيم عليهم، كيف يمكن لمثل هذا الإقراض للشركات الصغيرة

أن يحقق نتائج جيدة، على الأقل تُوازي ما كانوا سيحصلون عليه من "التوسع في أوروبا الوسطى". ولكن إنجاح مثل هذا التغيير يرتكز بقدر كبير على التحول في طريقة تفكير الرؤساء التنفيذيين ذوي العلاقة، مثلما حصل مع التغيير الهيكلي في التمويل الحكومي.

وبشكل مواز، بُذلت جهود حثيثة لتشجيع كبرى الشركات على المشاركة في تمويل سلسلة التوريد في قطاعاتها. ففي الوقت الذي تستطيع فيه شركة رولز رويس للسيارات، مع ما لعلامتها التجارية من قيمة رفيعة وما تمتلكه من أرصدة نقدية، فإن الاقتراض من البنوك بفائدة تصل لحد ٢%، يكافح العديد من مورديها لإقناع البنوك على إقراضهم بفائدة تقل عن ١٠ في المائة، هذا إن لم ترفض إقراضهم على الإطلاق. ولكن ماذا لو تعهدت رولز رويس بضمان القرض، وفي الواقع تخبر البنك بأنها ستدفع للشركات الصغيرة أصلاً أجرهم لقاء عملهم لها في عدد محدد من الأيام، حينها سيكون باستطاعة الشركات الصغيرة الاقتراض من البنوك بمعدلات فائدة مشابهة لما تحصل عليه رولز رويس.

في النهاية، كان المبلغ المتدفق جراء هذه الخطط متواضعاً، مقارنة مع ١٠٠ مليار جنيه إسترليني المتدفقة من خلال البنوك الرئيسية. ولكن بالنسبة لكثير من الشركات الصغيرة في ذلك الوقت الحاسم، كانت المسألة كالفرق بين الحياة والموت. كما أن لها جانباً آخر مهماً أيضاً، وهو الاستمرار في الضغط على البنوك التقليدية لتحسين وتعزيز عملها؛ لأن الوعي بدأ بالتشكل بوجود بدائل تقوم مقامهم. وبالفعل، بعض مبادرات التمويل البديلة التي بدأت إبّان تلك الفترة استمرت في النمو، وبدأ نجمها بالبزوغ لتصبح من اللاعبين الأساسيين في سوق تمويلٍ أكثر تنوعاً، وهو إرث مهم في حد ذاته خلّفته تلك الفترة.

أثرت الرؤى السلوكية ولا زالت تؤثر على أسواق التمويل الشخصي أيضاً. وقد ساعدت البحوث والعمل على التمويل السلوكي بالفعل في تشكيل تفكير المستهلكين بشأن المعلومات التي تهمهم، بما في ذلك شرح الإقراض والقروض في شكل مصطلحات قياسية (مثل معدلات النسبة السنوية APRs)، فضلاً عن استكشاف قيود وحدود هذه النُهُج (انظر الفصل السابق المتعلق بالبيانات والشفافية). في هذا السياق، تمثلت أحد ميادين النضال الرئيسية، والتي وقفت خلفها أفكار الرؤى السلوكية بكل قوة، في تعزيز فترات التهدئة* وخاصة التي تستهدف النمو المتزايد لبطاقات الائتمان التي تصدرها المحلات والمتاجر لزبائنها. وحدثت تحركات ملحوظة داخل الهيئة التنظيمية المالية، خاصة بعد تعيينهم لخبير الاقتصاد السلوكي

ستيفان هانت وآخرين، باتجاه إجراء إصلاحات حاسمة لتنظيم سوق مقدمي "قروض يوم الدفع" قصيرة الأجل والخدمات المصرفية الشخصية، مستندين في تحركاتهم بشكل كبير على نتائج الدراسات المصممة تصميماً جيداً بناءً على التأثيرات السلوكية.

تعزيز الثقة والإقبال على البرامج:

لقد أثر التفكير من خلال الرؤى السلوكية على جوانب أخرى أيضاً في سياسات تحفيز النمو الحكومية. وقادت حملة النمو هذه إلى التشبث بالبرامج الحكومية الجديدة لدعم تمويل الشركات والأعمال التجارية، ولكن في كثير من الأحيان لم تُقبِل الشركات على هذه البرامج. شعر رئيس الوزراء وغيره من كبار الشخصيات بالحنق والحيرة بسبب الإقبال الضعيف من الشركات على هذه الأشكال الجديدة من الدعم، حتى وإن كانوا يشكون من نقص التمويل أو الدعم. خلصنا داخل فريق الرؤى السلوكية إلى أن جزءاً من الإشكالية على أقل تقدير يكمن في عدم فهم الشركات للبرامج حق الفهم، وفي كثير من الحالات لم يسمعوا عنها إطلاقاً. ومسألة الفهم هذه لا تعني فقط الشركات المتضررة بشكل مباشر - التي تهدف البرامج لمساعدتها، ولكن لم تُقبِل عليها - بل يُقصد بها أيضاً مجتمعُ الأعمال التجارية ككل؛ لبث روح الثقة المفقودة في الأعمال التجارية، أو ما يطلق عليه المفكر الاقتصادي الشهير كينز "الغرائز الحيوانية" تعبيراً عن انعدام الثقة؛ لأنك حتى لو بدا أن شركتك أو عملك التجاري تسير بالشكل الصحيح ولا خوف عليها بتاتاً، وتملك الرصيد النقدي في البنوك، والطلبات عليك قائمة على قدم وساق، فمجرد أن تشعر أن الشركات من حولك واقعة في ورطة وتغرق في المشاكل، وليس هناك طوق نجاة لانتشالها، حينها سوف تكبح اندفاعك وتوقف تقدمك. إذا ساد الاعتقاد عندك بأن الشركات الأخرى تواجه المشاكل، فلن توظف عمالاً إضافيين ولن تستثمر في معدات جديدة.

بأخذ هذه المجموعة الواسعة من المخاوف في الحسبان، بحثنا عن طرق فاعلة لإقناع المزيد من الشركات على الأخذ بهذه المخططات المتعلقة بالنمو، وكذا لزيادة الوعي عموماً بوجود هذه البرامج. حاولنا في فريق الرؤى السلوكية إقناع المعنيين بالشأن، أن باستطاعتنا إرسال رسائل عبر قاعدة البيانات الضخمة من البريد الإلكتروني، وصناديق البريد الخاصة بالشركات، والتي سبق الإرسال عليها من قِبل وزارات حكومية أخرى، بدلاً من تدشين

حملات مستقلة لكل برنامج جديد. برهنّا لهم بأن أكبر تواصل مع الشركات، وبفارق كبير جداً، لن يكون ما سنقوم به بالاشتراك مع وزارة الأعمال (BIS) وإنما ما قمنا به بالاشتراك مع هيئة الإيرادات (HMRC) والتي أرسلت مئات الملايين من رسائل الاتصال كل سنة. وجادلنا بأنه ينبغي لنا استخدام مثل قنوات الاتصال هذه التابعة لجهات أخرى، لأغراض وغايات جديدة، لا سيما أنها ستكون لبث الوعي وتحفيز الإقبال على البرامج المتصلة بالنمو.

كان هناك مشكلة رئيسية كبرى، وهي أن هيئة الإيرادات (HMRC) تشعر بالقلق إزاء استخدام قنوات اتصالها لأغراض غير ذات صلة بالمسائل الضريبية. كتب موظفو الهيئة إلى وزرائهم وإلى أمينهم الدائم، محذرين من المخاطرة بالخروج عن نطاق صلاحياتها القانونية. كما كان لدى الأمين الدائم للهيئة لين هومر، أو بمسمى آخر: الرئيسة التنفيذية للهيئة، مخاوف عملية؛ فإذا سمح للدوائر الحكومية الأخرى بأن تضيف رسائل لاتصالات هيئة الإيرادات (HMRC)، هل سيقلل هذا من أهمية وتأثير رسائلها الأساسية المتعلقة بالضرائب؟ وماذا لو أن الشركات خلطت بين مركز الاتصال في الجهتين، وأغرقت خطوط المساعدة في هيئة الضرائب بالاتصالات؟ إنك عندما تدير هيئة ضخمة مسؤولة عن جمع وتحصيل مئات المليارات من الجنيهات، فلك كامل الحق في أن تقلق من بعض الأفكار الذكية المتعجرفة، يرمي بها أحدهم عليك من مكتب رئيس الوزراء كمن يرمي الحجارة في الترس الدائر. وعندما تتوقف تُروس عملك وتتعقد الأمور فلن تنال الثناء من أحد ولن يرحمك أحد (انظر الفصل ٢ أيضاً).

لحسن الحظ، سمحتْ لنا لين ومسؤولوها بإجراء بضع تجارب لاختبار الفرَضية. عملنا بالتعاون مع الفريق المختص بالرؤى السلوكية في هيئة الضرائب، والمؤسس حديثاً بقيادة روهان غروف. قمنا بتصميم سلسلة رسائل بريد إلكتروني قصيرة، نُطلِع فيها الشركات التجارية بمخطط معين متعلق بالنمو إلى جانب المعلومات الاعتيادية عن الضرائب. كانت النتائج مفاجئة ومثيرة؛ فلم تؤدِّ رسائل البريد الالكتروني إلى تضاعف الزيارات لموقع مخطط نمو الشركات وتطبيقاته فحسب، بل أيضاً زيادة عدد النقرات على رابط المعلومات الضريبية الخاص بهيئة الضرائب. أثبتت النتائج التي جرى اختبارها عبر سلسلة من التجارب أنها قاطعة. والأهم من ذلك، أنها أقنعت هيئة الإيرادات (HMRC) بالسماح باستخدام قنوات الاتصال الخاصة بها على نطاق أوسع، لزيادة الاستفادة من المخططات الحكومية الأخرى.

إن النجــاح الــذي تحقق لاحقاً للمخططــات الحكومية المتعلقة بالنمــو، مثل مخطط تشــجيع الشركات على الاستثمار في النطاق العريض، وبالتالي توسيع تواجدها على الإنترنت وقدرتها على الإتجار في كافة أنحاء العالم، يعود الفضل فيه بشكل كبير إلى استخدام قنوات الاتصــال القديمة هذه لأغراض جديدة، والارتفاع الضخــم في الإقبال على المخططات الذي يتبع كل رســالة بريد الكتروني أكبر دليل. كنا أثناء صياغة الرسائل على بيِّنة، بطريقة مماثلة لمــا عرضناه من أمثلة في الفصول الســابقة، من نوعية الرســائل التي تنجح بشــكل أفضل من غيرها ولمن نوجهها. على ســبيل المثال: الرســائل التي توحــي بطريقة ما أن الشركة تم "اختيارهــا" أو تحديدهــا، باعتبارها ملائمــة للمخطط، أثبتت أنها أكــثر فعالية، في حين أن إضافة أســماء بعض الجهات الحكومية أو تسويق "العلامات التجارية" في البريد الإلكتروني، جعل من الراجح ألا يفتح الرابط المرفق للمخطط. ما لا يمكننا تحديده أو قياسه، هو التأثير الــذي تركته مخططات الدعــم على الثقة لدى الشركات التجاريــة ككل، بما فيها تلك التي لم تســتخدم فعلياً الدعم الإضــافي، ولكنها كانت على علم ودراية بوجــوده، وأنه قائم عند الحاجة. وهذا موضوع يتعلق بعمل مستمر، لذا لا يمكننا في الوقت الراهن سوى التكهن.

غالبــاً مــا يكون التوقــع والتكهن هــي الطريقة التي توضــع بها السياســات في العالم الحقيقــي. وفي بعــض الأحيان يتوجب علينا اســتخدام أفضل ما نملك من معرفة، ونرســم تصوراتنا وقراراتنا بموجبها. الذي نعرفه هو أن "الغرائز الحيوانية" (أو القرارات المتخذة بناءً على الأحاســيس)، مثل الثقة في الأعمال التجارية والتفاؤل والحدس، مهتمة بشكل كبير بما تفعله الشركات والمستهلكون. وكما عبر عنها كينز: "نسبة كبيرة من أنشطتنا الإيجابية تعتمد على التفاؤل العفوي بدلاً من التوقعات الحســابية ... دافع عفوي للتصرف على نحو معين، بدلاً من التقاعس عنه، وليس نتيجة لضرب المتوسط الموزون للفوائد الكمية في الاحتمالات الكمية"(١٢). بعبارة أخرى، تستند قرارات الشركات إلى العمليات العقلية التي هي أبعد ما تكون عن الكمال والمثالية، وفي أوقات الركود والشــك فإن الكثير من السياســات تدور بكل صدق حول تحريك هذا الشعور. قد يبدو غريباً التفكير فيها بهذه الطريقة، ولكن تنفق في الكثــير من الأحيان مليارات الجنيهات على المخططات، ابتداءً من تلك المتعلقة بالإعفاءات الضريبية، وصولاً إلى التســهيل الكمي (طباعة المال) والتي هــي أقرب أن تكون تأثيراً على العاطفة والمشــاعر، أكثر من كونها تأثيراً مباشراً. إذا ظننا بأن الأمور تتجه للتحســن، أو أن

أحـــداً لديه برنامج معقول من شـــأنه تعزيز النمو، حينها يمكـــن أن يصبح هذا الظن نبوءة تحقق ذاتها، أو على أقل تقدير يقوي من تأثير البرنامج نفسه.

لا يمكن الفوز في كل المعارك:

لم يكســـب فريق الرؤى الســـلوكية كل جدال أو نقاش خاضه. وحتى رؤســـاء الوزراء لا يتمكنون في بعض الأحيان من تســـيير الأمور كما يبتغـــون. لذا، فمن البديهي أن يحدث لنا ذلك أيضاً رغم الدعم الكبير من رئيس الوزراء.

من الممارســـة الجيدة عند التعامل مع معضلة ما، النظر بتمعن في أكبر قدر ممكن من الخيارات المتاحة. يشـــار إلى هذه الممارسة في عالم التصميم في بعض الأحيان باسم الألماسة؛ حيـــث يجب على المصمم في البدايـــة وضع أكبر قدر ممكن من الأفـــكار المعقولة: المرحلة الأولى، بســـط وتوسيع نصف الألماسة. وبعد ذلك، يتوجب عليه السعي نحو تقليص الأفكار وصولاً إلى الفكرة المناســـبة. المرحلة الثانية، كمش وتشذيب نصف الألماسة حسب التصميم المختـــار. وعلى هذه الشـــاكلة، فإن العديد مـــن الأفكار والخيارات أُهملـــت وتُركت مرمية عـــلى أرضية غرفة قطع الألمـــاس (مكتبنا) في مبنى رقم ١٠ الحكومي. وأفكار أخرى أُخذ بها كملاحظات أو مقترحات جديرة بالاهتمام والتنفيذ، إلا أنها تســـاقطت على طول الطريق في مواجهة اعتبارات أخرى مثل: المعوقات والقيود العملية، أو معارضة الدوائر والجهات ذات العلاقة، أو بسبب مخاوف سياسية في بعض الأحيان.

بعض هذه الأفكار تم الإعداد لها بشـــكل جيد ومفصل، ولكنها سقطت عند آخر عقبة. ولا يعني فشـــلها بأنها خاطئة من الأساس، كما أنه لا ضير أن تفشل، ولكن من المفيد كنوع من التعلم والتثقيف أن تعرف وتفهم أسباب حصول ذلك الفشل.

الســـبب الأكثر شيوعاً وراء فشل تلك الأفكار، كان عبارة عن مزيج مشوش من الظروف العملية والممانعة الإدارية. على سبيل المثال، في أكثر من مناسبة كنا على وشك إضافة عبارات حث وتوعية، تتعلق بالطاقة في الرسائل التي ترسل إلى نحو ١٢ مليون شخص يحصلون على بدلات الوقود الشتوية، ولكن لم ننجح، وفي كل مرة كان يقال لنا فقط إما أنها صعبة جداً أو مكلفة للغاية أو متأخرة جداً. لا شـــك أن هناك بعض التعقيدات المصاحبة للمسألة، ولكن العامـــل الأكبر لعـــدم تعاونهم ربما يعود لوجود خلافات بـــين وزارة الطاقة ومركز الحكومة

حول تســوية ميزانية الوزارة. (في العام ٢٠١٤م، وبمســاعدة من وزير السياسات الحكومية أوليفر ليتوين، تمكنا أخيراً من الحصول على موافقة الوزارة على وضع عبارة الحث والتوعية في الرسائل، وإن كانت على المظروف الخارجي كما اشترطوا، وقد أدى ذلك إلى زيادة فورية وعنيفة في عدد الزيارات لموقع هيئة تنظيم الطاقة على الإنترنت، والذي يزوِّد المســتهلكين بمعلومات حول تبديل مُزوِّد الطاقة بأفضل صفقة في الســوق). خسرنا معارك مشــابهة مع وزارة الطاقة حول هيكلة مخطط تمويل "الصفقة الخضراء" التابع للوزارة، ومع وزارة شؤون المجتمعات بشــأن إجراء تغييرات تعطي الســاكنين الحق في الشراء في الإســكان الاجتماعي (بالرغم من أنه في الأخير دخل حيز التنفيذ في أوائل عام ٢٠١٥م)، وكذلك مع وزارة الصحة حول مســألة تبســيط عملية التبرع بالأعضاء، ومع هيئة الضرائب وإدارات الرفاه والرعاية الاجتماعية حول الحد من الاحتيال والخطأ في المخصصات.

في بعض الأحيان نخسر المعارك بســبب أن الوزراء يصدرون حكماً سياسياً بعدم رغبتهم في متابعة الفكرة. وقد يحدث هذا لأنهم يظنون بأنها لا تتناســب مع معتقداتهم السياسية أو الأخلاقيــة، أو لأنهــم متخوفين من كيفيــة تقبل وتعاطي الجمهور ووســائل للأعلام مع الفكــرة. يطلق على هــذا التصرف في بعض الأحيان التدخل الســياسي، خاصة إن صدر من جانــب الطــرف الخاسر في النقاش، ولكن من وجهة نظري أراه تدخلاً ســليماً وحقاً طبيعياً لهم – إنها الديموقراطية تعمل (لمزيد من النقاش انظر الفصل ١١).

في تعاملنا مع الوزارات والدوائر الحكومية وجدنا إحراز التقدم مع بعضها أصعب بكثير من البقية، خاصة في الســنوات الأولى من حكومة ٢٠١٠م. مثلاً، كان هناك مجال بعينه من مجالات السياسات العامة حرص حزب الديمقراطيين الأحرار (الشريك في الائتلاف الحكومي) أن تطبق فيه النُهُج السلوكية والنُهُج القائمة على الأدلة، ووُثق شيء بهذا المعنى في الاتفاقية الأساســية للائتلاف الحكومي. اتفق أن هذا المجال به جميع المقومات للحكم بنجاح هذه النُهُج معه. وبالاشــتراك مع القيادة ذات الصلة في مكتب رئيس الوزراء، قمتُ بصياغة عدة قوائــم مختصرة لمثل هذه الأفكار. ولكن بالرغم من المحادثــات الكثيرة التي أجريناها مع المستشــارين السياســيين وكبار المســؤولين في الوزارة ذات العلاقة، يمكن القول بأننا أحرزنا تقدماً بســيطاً عبر عدة ســنوات، مع أننا نحظى بدعم من رئيس الوزراء شــخصياً. ربما لم يســاعد في التقدم أن المستشــارين السياســيين في تلك الوزارة لم يكونوا من كبار المعجبين

بســتيف هيلتون مدير الإســتراتيجية في مكتب رئيس الوزراء، وربمــا أنها مصادفة فقط أن الوزارة بعد مغادرة ستيف تقبلت النهج أخيراً، على الأقل في بعض المسائل.

الأفكار الأخرى التي تســاقطت لأســباب سياســية في الفترة الممتدة بين الأعوام ٢٠١٠-٢٠١٥م تضمنــت تلك المتعلقة بالهجرة غير الشرعية (كانت الفكرة تهدف إلى كسر التواطؤ الضمني بين أصحاب العمل المخادعين والعاملين غير الشرعيين)، والرعاية الصحية (مثل فكرة اســتيضاح رغبات المرضى المقاربين لمفارقة الحياة)، وعلى صعيد عدم المســاواة الاجتماعية (تشــجيع الناس على التوصية بمخصصاتهم الماليــة للأجيال القادمة)، وإدخال تغييرات على الحوافز لتشــجيع أرباب العمل على تعيين العاطلين عن العمل منذ فترة طويلة (في الواقع، تقديم ضمان باستعادة المال عند توظيف شاب عاطل عن العمل).

أنا هنا لســت أضخم هــذه الهزائم، ففي جعبتنا العديد مــن النجاحات والانتصارات. ففــي النهاية، الوزراء هم من يتــم انتخابهم، وهم من يطردون إن لم تحُز أفعال الحكومة على إعجاب الناخبين، وهم من يقضي الســاعات الطوال بشــكل غير معقول، يجتهدون في اتخاذ القرارات التي ســتقابل عموماً بالسخرية والتهكم من هذه الجهة أو تلك، ويكدّون ويكافحــون لترك بصمة مميزة لســيرتهم المهنية، التي غالباً ما تنتهي بما ســيعتبره البعض أنها ســيرة فاشــلة (إما بإقصاء من رئيس الوزراء، أو فضيحة مهنية، أو بقرار من الناخبين). لهــذا كلــه، هناك حاجة ملحة لوجود شــخص يُرجَع إليه في الحكم واتخــاذ القرار النهائي حــول الحفز المقبول والحفز المرفــوض، وينبغي أن يكون ذلك الشــخص من خارج دائرة "المحفِّزين" (nudgers) أنفسهم، وهذا ما سنناقشه بمزيد من التفصيل في الفصل ١١.

الخلاصة:

إن نشر النتائج التي تســفر عن التجارب الممتازة، مثل تجربة إضافة ســطر إلى الرسائل المرســلة للمواطنين، وكيف أمكنها تشــجيع مزيد من الناس على دفــع الضرائب، أو تجربة الحــث على الانضمام إلى ســجلات التبرع بالأعضاء، يمكن أن يجذب قلة قليلة من وســائل الإعلام والاهتمام الأكاديمي. ومع ذلك، فإن الكثير من نشاطات فريق الرؤى السلوكية كانت ولاتزال مستمرة في التركيز على السياسات، أي القرارات اليومية التي يتخذها رؤساء الوزراء والوزراء والمسؤولون.

السجال الذي دار حول السجائر الإلكترونية يقدم لنا مثالاً واضحاً على شكل تقليدي من أشكال السياسات: تحديد الموقف الذي ينبغي اتخاذه تجاه النشاط أو المنتج المطروح، إما بالسماح له بكل حرية أو وضع قيود عليه، ويترجم هذا الموقف في النهاية من خلال اللوائح التنظيمية والقوانين. المثال الثاني الذي عرضناه للسياسات تعلق بمجال أكثر فوضوية، ويعرف أحياناً باسم: السياسات التشغيلية، وهي كيف تترجم السياسات إلى ممارسات عملية من قِبل عشرات الآلاف من موظفي القطاع العام، وفي حالتنا هذه مع مشاركة ملايين الأشخاص من العاطلين عن العمل، الذين يمرون من خلال نظام مخصصات الإعانات المالية أثناء فترة محاولتهم العودة إلى سلك العمل. قدم المثال الثالث لمحة عن السياسات التي يكون فيها تدخل الأذرع الحكومية الرافعة أكثر مباشرة، وتمثل في: محاولة لعب ركلة البداية لاستنهاض وتحريك الاقتصاد المتعثر. بالطبع، الأمر يعود للشركات الفردية لتأخذ قرارها، إما بالاستثمار أو الترقب والانتظار، وللبنوك أن تقرر إن كانت ستقدم القروض أم لا، وللمستهلكين أخذ قرارهم بإنفاق الأموال أو ادخارها، ولكن الحفز يمكن أن يؤثر في بعض هذه القرارات.

الخط الفاصل بين هذه الأساليب في العمل الحكومي وفي القطاع الخاص بعيد كل البعد عن الدقة والإحكام. على سبيل المثال، العديد من الأسئلة حول السجائر الإلكترونية سوف ترتكز بقدر كبير حول الطريقة التي سيقرر الباعة العمل بها، في حين أن العملية الاقتصادية ذاتها متأثرةٌ إلى حدٍ ما بالقواعد التنظيمية التي تفرضها الهيئات التنظيمية. تعطي الأمثلة الثلاثة لمحة عن العالمٍ الذي يعمل فيه فريق الرؤى السلوكية وغيره من الوحدات المركزية.

هناك أيضاً العديد من المجالات الأخرى للسياسات، قدم فيها فريق الرؤى السلوكية المشورة في إطار مكتب رئيس الوزراء ومكتب مجلس الوزراء. لقد تعززت بشكل كبير قدرتنا على إحداث التأثير الإيجابي؛ وذلك بالدعم الذي وجدناه من المستشارين السياسيين لرئيس الوزراء من أمثال روهان سيلفا وستيف هيلتون، ومن نائب رئيس الوزراء من خلال مستشاريه السياسيين: بولي ماكنزي وتيم كولبورن وغيرهم، وطبعاً من خلال المحادثات المباشرة معهم والملاحظات المكتوبة. كان من الأهمية بمكان، خاصة بعد مغادرة روهان سيلفا وستيف هيلتون موقعيهما، استمرار الدعم المتواصل الذي يقدمه لنا أمين مجلس الوزراء السير جيريمي هيوود، الذي أثرت مهاراته العالية ورؤيته الثاقبة في كل مجال تقريباً من مجالات السياسات البريطانية.

على عكس الحال مع تأثير التجربة العلمية المنضبطة الذي يمكن قياسه ومعرفته، لا يمكنك دائماً التأكد من تأثير القرارات المتخذة حول السياسات. ففي الحالة التي تعاملنا معها، والخاصة بإعادة العاطلين إلى العمل، كنا واثقين جداً من التأثيرات الإيجابية لتدخلنا بسبب التجارب التي أجريناها، قبل أن تنتشر هذه التغييرات على الصعيدين الوطني والدولي. وهناك تغييرات أخرى قادمــة نظن بأنه ســيكون لها تأثيرات أكبر. كما أننا واثقون كل الثقة بــأن انحيازنا كان للخيار الصائب في مســألة الســجائر الإلكترونية، خاصة مع الآلاف من سنين الحياة التي ثبت إنقاذها. فيــما يتعلق بالتدخــلات في موضوع إنعاش النمــو الاقتصادي، من الصعــب تحديد التأثيرات الناتجــة عنها بدقــة. نعلم بأننا نجحنا في توجيه الــشركات إلى الإقبال على مخططات حكومية محــددة، مثل: مخطط استشــارات التمويل المقدمة للشركات التجارية ومخطط الاســتثمار في النطاق العريض، وساعدنا في تأسيس صور جديدة للإقراض، إلا أنه من الصعب جداً عزل نسب آثار هذه التدخلات المحددة على الزيادة الأوســع التــي تحققت في ثقة الشركات، وفي التحول الهائــل والمثير في الاقتصاد البريطاني. لهذا الســبب، قد يجادل النقاد بأن الزيادة في الثقة كانت ستحدث في جميع الأحوال، أو أنها كانت بسبب عوامل أخرى مختلفة تماماً.

لا تزال العديد من مثيلات هذه القضايا الشــائكة تُــرد إلى أدراج الوارد الحكومية وإلى الصناديــق الوزارية. البعــض منها تُطرح من داخل الحكومة نفســها، والجــزء الأكبر وفقاً لمطالب شــعبية. تســاؤلات عديدة: هل هناك المزيد مما يمكن عمله حيــال ارتفاع تكلفة المعيشة، أو تعزيز الحراك الاجتماعي، أو توجيه الصحة العقلية؟ ما الذي يجب فعله تجاه الأشــكال الجديدة للجريمة مثل السرقة الإلكترونية أو التنمر، أو تجاه الهجرة غير الشرعية، أو مشكلة البدانة؟ هل ينبغي لنا فرض ضرائب على الأغذية غير الصحية؟ أينبغي لنا إجازة أنــواع محددة من المخدرات؟ الكثــير من هذه القضايا خيارات مجتمعية حيث الأســواق والتكنولوجيــا والتفضيلات يجب أن تتطور وفقها، مع وجود شركات تجارية قوية ووجهات نظر ذات اهتمام خاص متسقة مع تلك الخيارات.

التحدي الرئيسي الذي يواجه علماء ومختصي علم الســلوك، هو ما إذا كانت نُهُجنا الســلوكية يمكنهــا تحديد الحلول الســليمة لهذه التحديات حينما غابت عن التحليــل التقليدي. فمثلاً: إذا كانت عوامل الاحتكاك مهمة للغاية، فهل ســيزيد حجم التجارة العالمية، وتنخفض الأسعار لو أن مواقع التســوق الإلكترونية تِعرض للمتســوقين على الدوام أفضل ســعر مكافئ للمنتج في جميع

أنحــاء العالم (أو على الأقل داخل منطقة الاتحــاد الأوروبي أو دول اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشــمالية)؟ وفي نفس الاتجاه، كم من المليارات المهدرة تنســب إلى أســباب الاحتيال، والأخطاء في أنظمــة الضرائــب والمخصصات المالية، وهي في الحقيقة نتيجة "الكســل" والبحث عن الراحة الشخصية؟ وهل يمكن سد هذه الفجوة ببساطة من خلال تسهيل الإجراءات بالطريقة الصحيحة؟

لعــل أهم تغيير طرأ على السياســات وإن كان خفياً من بــين الأعمال التي قدمها فريق الرؤى الســلوكية، كان ذلك الذي يُعنى بتغيير الأســاليب المتبعة وطرق التفكير. فبعد مرور ثلاث أو أربع سنوات على قيام وحدة الحفز، إلى جانب النقاشات الاعتيادية حول التكاليف والمنافع السياســية والاقتصادية، أصبحت اللغة التي تكتب بها الملاحظات في مكتب رئيس الوزراء ومكاتب الوزراء تحتوي على نحو متزايد على أســلوب ولغة الرؤى الســلوكية. كان أوليفر ليتوين وزير السياســات الحكومية وموظفيه في مبنى ٩ داوننغ ســتريت – ولا زالوا – مــن ذوي الأهمية الخاصــة. وليتوين مثله مثل جيريمي هيوود أمين مجلس الوزراء، لديه ســلطة رقابية وإشرافية على كافة مجالات السياســات. وبعد العديــد من الاجتماعات مع فريق الرؤى الســلوكية التي عقدت في حضوره، سرعان ما تمكن بنفسه من فهم نُهُج الرؤى الســلوكية فهــماً جيداً جداً، وكثيراً مــا كان يوجه الوزارات وفرق السياســات عبر الوايتهال (الحكومة البريطانية) للنظر في النُهُج الســلوكية، أو توجيههم نحو فريق الرؤى الســلوكية. وبحلول عام ٢٠١٤م، كان هذا الفعل شــائعاً وينطبق على قســم كبير من مجلس الوزراء. فقرارات السياســات هي شريان الحياة بالنســبة للحكومة، ومن خلالها بدأت تنتشر أفكار ونُهُج الرؤى السلوكية على نطاق واسع من خلال أفرع الحكومة.

ليس هناك من ضمانة بأن توصياتنا سيتم اتباعها، حتى لو كانت ترسل عن طريق البريد الإلكتروني المُعَنون بمكتب رئيس الوزراء في ١٠ داوننغ ســتريت، إلا أنه من الكافي لنا معرفة أن توصياتنا وطريقة تفكيرنا وصلت وأحدثت فرقاً كبيراً وملحوظاً. وفي بعض الأحيان، تحتاج المقترحــات للوقت الــكافي أو الفرصة المواتية، وأن يتردد صداها مع الإحســاس بالوقت. لا يزال بعضُ هذه المقترحات التي نجحت وشــقت طريقها تعمل من خلال النظام الحكومي إلى الآن.، كــما أن بعضَ تلك الأفكار التــي أُهملت وتركت على أرضية (غرفة التقطيع) بعد المعــارك الحوارية التي جرت في الحكومة البريطانيــة، ربما ترى النور يوماً ما، إن لم يكن في المملكة المتحدة، ربما في حكومات وسياقات أخرى حول العالم.

الفصل التاسع

الرفاهية:

حفز ذواتنا، وحفز بعضنا بعضا، يحقق لنا حياة أكثر سعادة:

يحســب الناتج القومي الإجمالي إعلانات الســجائر وملوثات الهواء، وسيارات الإسعاف التي تخلي طرقنا السريعة من بقايا المجازر. وهو يحسب عدد أقفال أبوابنا وعدد السجون التــي يودع فيها من يكسر تلك الأقفال. ويحســب معدل تدمير الخشــب الأحمر وفقدان روائع الطبيعة في خضم الزحف العمراني الفوضوي. ويحسب مواد النابالم والرؤوس الحربية النووية وسيارات الشرطة المدرعة لمكافحة أعمال الشغب في مدننا. ويحسب بنادق ويتمان وســكاكين سبيك، والبرامج التلفزيونية التي تمجد العنف من أجل أن تبيع الألعاب لأطفالنا. ومــع ذلك، فإن الناتج القومي الإجــمالي غير مخصص لصحة أطفالنــا، أو جودة تعليمهم، أو فرحتهم في اللعب. وهو لا يشــمل جمال أشــعارنا أو متانة علاقاتنا الزوجية، أو مستوى ذكاء مناقشــاتنا العامة أو سلامة موظفينا في الخدمات العامة. وهو لا يقيس خفة ظلنا ولا شجاعتنا، ولا حكمتنا ولا علمنا، ولا تعاطفنا ولا تفانينا لبلدنا. باختصار، إنه يقيس كل شيء، إلا ما يجعل الحياة جديرة بالاهتمام.

روبرت إف. كينيدي، جامعة كانساس، ١٨ مارس ١٩٦٨م.

"إيلين" مسافرة يومية، تتنقل من مدينة لأخرى للذهاب إلى عملها ثم العودة إلى منزلها، تســتغرق رحلتها ما يقارب ساعة و٤٠ دقيقة في الاتجاه الواحد. ومقارنةً بالكثير من زملائها المتنقلــين اليوميين، تعتبر إيلين مبتدئة، بمعنى أنها ترتحل يومياً إلى العمل من فترة تقل عن خمس ســنوات. عندما تستقل القطار تجده وقد امتلأت نصف مقاعده بالمتنقلين الآخرين. ولكن على الجانب الإيجابي، تسكن هي وأسرتها في منزل بمساحة جيدة وبه حديقة جميلة، مســاحته بكل تأكيد أكبر بكثير من أي منزل، يســتطيعون تحمل تكاليفه لو أنهم عاشوا في لندن مثل العديد من أصدقائها. الأمر متعب وبه مشقة، وأحياناً تتحدث هي وزوجها بشأن

الانتقال، إلا أن راتب الوظيفة جيد ويبدو أن الأطفال سعداء في هذا المكان. إنها واحدة من تلك التنازلات التي نقدمها في الحياة.

أتعاطف كثيراً مع إيلين وأمثالها لأنني واحد منهم؛ فرحلتي إلى عملي تستغرق مني ما يقارب الساعة و٢٠ دقيقة ذهاباً ومثلها إياباً. وعندما أستقل القطار كل يوم من محطة كامبريدج، أجد إيلين أحد الموجودين فيه مسبقاً، وأكواب القهوة مبعدة أمامهم في محاولة لإغماض أعينهم، لينعموا ببضع دقائق إضافية من النوم إن استطاعوا لذلك سبيلاً. عندما بدأت العمل لصالح رئيس الوزراء توني بلير في عام ٢٠٠١م، فكرت أنا وزوجتي في العودة إلى لندن، ولكننا قررنا عدم العودة إلى شقة من ٣ غرف نوم، ونترك منزلنا في كامبريدج مع طفلينا، من أجل فترة عمل لدى الحكومة من المفترض ألا تتجاوز ١٨ شهراً فقط.

هل كانت إيلين "على حق"؟ هل كنا نحن "على حق"؟ هل المنزل الكبير بحديقته الجميلة يستحق عناء هذا الترحال الطويل كل يوم، أم أننا جميعاً سنكون أكثر سعادة إن عشنا في مسكن أصغر ولكنه أقرب إلى أماكن أعمالنا؟ تشير الأدلة الواردة من علم دراسات الرفاهية أن غالبية الناس سيكونون أكثر سعادة باختيارهم تقصير تنقلاتهم إلى العمل والانتقال إلى مسكن أصغر. ويبدو أن الزيادة في الدخل والمسكن الأكبر لا يعوضان عناء الترحال الطويل، ليس فقط للمتنقلين بل لشركائهم أيضاً(١).

اتضح أن نفس الاختصارات العقلية التي تساعدنا على المضي قدماً في حياتنا، وأحياناً توقعنا في العثرات، نألفها ونعتاد عليها في اتخاذ القرارات الكبيرة في حياتنا أيضاً. فعند مقارنة منزل كبير بحديقته الغنّاء مع شقة في المدينة، فإننا نفكر في أيام الصيف وفي الأطفال وهم يلعبون على مُرُجها. وفي مواجهة موقف يحتم علينا مثل هذا الاختيار، يبدو لنا الأمر محسوماً ولا يحتاج لأدنى تفكير، إلا أن هناك جوانب أخرى في هذا الاختيار قد تكون أقل وضوحاً، وقد تترك أثراً أكبر أيضاً، مثل: كيف أن عملية الترحال والتنقل الطويل سوف تفوت علينا وقت نوم أطفالنا، وفرصة القراءة لهم قبل النوم، أو ربما تتطلب الحديقة عناية ووقتاً أكثر مما نظن، وقتاً يمكننا بدلاً من ذلك الاستفادة منه في اصطحاب الأطفال إلى حديقة قريبة من المنزل أو إلى حديقة الحيوان.

هذه النوعية من القرارات، على المستويين الشخصي والاجتماعي، هي محور هذا الفصل وموضوعه. وليس من باب المصادفة أن نجد الكثير من علماء الســلوك الرواد يدرسون هم كذلك الرفاهية والسـعادة، من أمثال "دانيال كانيمان" و "داني جيلبرت" و "إليزابيث دون" و "بــول دولان"، وكلهم توافقوا على وجود نقطة التقاء وتقاطع رائع بين العلوم الســلوكية والرفاهيــة، رغــم أن منطلقاتهم مختلفة جداً في الغالب. وفي قلــب هذا التقاطع يبرز هذا السؤال المذهل: هل نحن نعرف حقاً ما يسعدنا؟

إذا نحن سلّمنا بالبيانات التي توصل إليها علم الرفاهية الجديد، فيبدو أننا غالباً نحصد الأخطاء من ورائها؛ فنحن نشتري الهدايا المكلفة لأطفالنا، والتي نادراً ما يلعبون بها، في حين أنهم – ونحن – قد نكون أكثر سعادة لو أنفقنا المال والوقت على فعل شيء معهم، كما أننا نجهد أنفسنا لشراء السيارة الفارهة التي نحلم بها، ولكنك بعد ذلك تجدها بعد ستة أشهر مخنوقة في زحمة المرور، مثلها مثل أي سيارة أخرى، ونختار التنقل لمسافة طويلة والسكن في منزل كبير، في حين أننا قد نكون حقيقة أكثر سـعادة في منزل أصغر نقضي فيه وقتاً أكثر معاً. ومن الراجح كذلك أن بعض قراراتنا الجماعية – على المســتوى المجتمعي والوطني – هي أيضاً تسير على نفس هذا المنوال.

إن الآثار المترتبة على الطريقة التي نعيش بها حياتنا وانعكاساتها على الشركات التجارية والحكومات كبيرة وكبيرة جداً. هذا ما يســعى هذا الفصل لاستكشــافه، وســيتبين أن رحلة الاستكشاف مثيرة للفضول وجذرية. وقد كان سؤالاً أراد رئيس الوزراء منا، إلى جانب المهام الأخرى لفريق الرؤى السلوكية، متابعته ومحاولة الإجابة عليه.

الجذور الأوّلية:

لطالمــا فكر النــاس وحلموا بالرفاهية – وهي أن يعيش الإنســان تجربة شــخصية من السعادة والمشــاعر الإيجابية. وقد ارتبطت الرفاهية من الناحية الفلسفية والدينية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الحياة المنعّمة الكريمة – ولكنها ليست بالضرورة كذلك.

أما عند أرســطو، فكان السعي للوصول إلى حالة "اليوديمونيا" eudaimonia – لنسميها السـعادة حالياً حتى يتضح المراد منها – هي الهدف الأقصى في الحياة؛ لأن جميع الأهداف

الأخرى، ســواء أكانت مادية أو روحية، ماهي إلا وســائل تساعد في بلوغ هذه الغاية. وكان يــرى أن لدى البشر ســمة مميزة تُمكِّنهم من اســتخدام التفكير المنطقــي لاختيار الأفعال والتصرفــات، التي تجعلهــم يبلغون تلك الحالــة؛ وذلك بالنظر إلى ما هــو أبعد من المتع والملــذات اللحظية، وأبعد من المشــقة والمضايقات الآنية، وصــولاً إلى رؤية حياة الفضيلة والفضــول الفكــري والصداقة، وعندها فقط ينبجس في داخل الإنســان شــعورٌ عميق من الراحة ، وهو ما نســميه الرفاهية. لم تكن الســعادة أبداً مجرد حالة ذهنية عابرة، بل هي "نشــاط للروح" مستمر، وهو نشاط يســتغرق حياة بأكملها لتحقيقه. "فكما أن رؤية طائر سنونو وحيد أو المرور بيوم معتدل جميل لا يجعل الموسم ربيعاً، كذلك ليس يوم واحد ولا فترة قصيرة هي ما تجعل المرء ميموناً وسعيداً"(٢).

على الرغم من مضي ما يزيد عن ألفي عام على تفكير أرسطو هذا، إلا أنه ما زال صامداً أمام اختبار الزمن، بل وتردد صداه في تفكير "جون ســتيوارت ميل"، والذي كانت مفاهيم الســعادة عنده ذات جذور في فضائل أسمى. ولكن أستاذ "ميل" وعرّابَه، جيريمي بنثام، هو أكثر من عُرف بإقحامه لهذه الفكرة عن السعادة في العصر الحديث.

بنثام كان واحداً من بين عدد من الشــخصيات الذين طرحوا أفكاراً مماثلة خلال القرن الثامن عشر، من أولئك نجد "فرانسيس هتشيسون"(٣)، و"ديفيد هيوم" و"ويليام بيلي"(٤) لكن ربما أصبح بنثام أكثرهم شهرة بسبب الصراحة والمباشرة في طرحه – قد يصفها أحدهم بالمبالغة في التبسيط. جادل بنثام بأن السعادة ينبغي أن تكون المرشد للفرد في كيفية عيشه لحياته، وكذلك هي المرشــد لما ينبغي للحكومة القيام به ومالا ينبغي. واقترح استخدام ما يســميه: "حســاب اللذّة" (felicific calculus) – أو "المُتعــة" (hedonics) – والذي من خلاله يمكننا بطريقة علمية تحديد وقياس مقدار السعادة المكتسبة أو المفقودة من قيامنا بنشاط معين، وعلى أساس هذا الحساب نتمكن من اتخاذ قراراتنا السياسية(٥)، كما صاغها بنثــام: (كل ما يجلب المتعة، ويُجنِّب الألم، هي الغايــات التي ينبغي على المشرِّع وضعها نصب عينيه).

واجــه مذهب النفعية البنثامية هذا مشــكلات جســيمة على جبهتــين: أولاهما كانت فلســفية، حيث يبدو أن مقياسه المسمى: "حســاب المُتعة" يعني أنه يُجيز تعريض شخص

واحد لمقدار كبير من التعاسة، إذا كان في ذلك سعادة بالغة للبقية. أما المشكلة الثانية ذات طبيعة عملية: كيف يمكن للشخص أو الحكومة قياس مستوى السعادة بطريقة تجريبية؟ المشكلة الأولى أبقت الفلاسفة في سعادة - وربما لا أحد آخر سواهم - لمدة ٢٠٠ عام (هي عمر أفكار بنثام)، ولكن دون التوصل لإجابة على السؤال الثاني - مسألة القياس العلمي - كان يجب ترك النقاش بأكمله للفلاسفة على أرائكهم الوثيرة.

قياس مستوى الرفاهية: من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) إلى الرفاهية الشخصية (SWB):

في عام ١٩٣٧م، قدم "سايمون كوزنتس" تقريراً عن الدخل القومي للأعوام بين ١٩٢٩-١٩٣٥م إلى الكونغرس الأمريكي. حوى هذا التقرير بين صفحاته فكرةً أولية عن مقياس وحيد للتقدم الاقتصادي. أصبح هذا المقياس يُعرف باسم الناتج المحلي الإجمالي، وهو مصمَّم لرصد النشاط الاقتصادي على مستوى البلد بأكمله. ومنذ الحرب العالمية الثانية، والناتج المحلي الإجمالي يُستخدم لقياس النمو الاقتصادي للبلد ومقارنته بغيره من البلدان، بل اُستخدم أيضاً كمؤشر على مستوى المعيشة لمواطني الدولة. وعلى الرغم من أن أرقام إحصاءات الناتج المحلي الإجمالي بعيدة عن الكمال - فهي تستند إلى مجموعةٍ واسعةٍ من الاستدلالات، التي غالباً ما تكون عرضة للمراجعة والتغيير - إلا أنها أصبحت بارزةً للغاية، وربما تكون أكثر الإحصاءات انتشاراً في عصرنا الحالي. وقد تتأثر المناصب السياسية والانتخابات السياسية، وحتى المسار الاقتصادي ذاته بارتفاع وانخفاض الناتج المحلي الإجمالي الفصلي (ربع السنوي).

ومع ذلك، نجد أن الناتج المحلي الإجمالي محدود جداً عند قياس مستوى الرفاهية في البلد، وله جوانب قصور أخرى، كما عبّر عنها روبرت كينيدي في جملته الشهيرة كجزء من خطاب ألقاه حول فيتنام في أواخر الستينيات، وأوردناها في افتتاحية الفصل. فالناتج المحلي الإجمالي ما هو إلا انعكاس ومقياس لنشاطاتنا في الاقتصاد الحقيقي، أو لمردوداتنا المادية المحسوسة. ويرى علماء الاقتصاد التقليدي أن الناتج المحلي الإجمالي لا بد أنه مقارب إلى حد ما، لتمثيل الأمور التي نقدرها ونجعل لها قيمة، أو تلك التي تجعلنا سعداء، نظراً لأن الفاعلين في الاقتصاد العقلاني (الإيكونات) الذين ينشطون في الأسواق ذات الأداء الجيد، لن

يدخلــوا إلا في الصفقات التي تزيد من منفعتهــم، ولكن هذا الافتراض تحيط به الكثير من المشكلات الكبرى:

أولاً، هنالك الكثير من التأثير للأحكام الشخصية في تصنيف المردودات المادية؛ لم تحتسب فيها على ســبيل المثال قطاعات عريضة من الاقتصــاد الرمادي. وتخضع أرقام الناتج المحلي الإجمالي الإحصائية بشــكل دائم للتعديل حســب ما يتم تضمينه في هــذا الناتج. مثلاً: في عــام ٢٠١٤م قرر مكتب الإحصاءات الوطنية في المملكة المتحدة، إلى جانب بعض الوكالات الإحصائية الوطنية في الدول الأوروبية الأخرى، بأن الناتج المحلي الإجمالي لكل بلد يجب أن يتضمن تقديرات للقيمة المالية لأســواق ممارسة الرذيلة وتجارة المخدرات المحظورة (أسهم هذا في زيادة الفاتورة التي يتوجب على المملكة المتحدة أن تدفعها للاتحاد الأوروبي، بسبب ارتفــاع الناتج المحلي الإجمالي!). ومع ذلك، ما زال الناتج المحلي الإجمالي لا يتضمن الأعمال التطوعيــة، ولا قيمة الوقت الذي نقضيه في تربية أبنائنا، ولا رأس المال الطبيعي وغيره من أنواع رأس المال التي تُستنزف عادة في النمو. وفي حين يتم احتساب عملية تنظيف تسربات النفــط الكبرى ضمن عناصر النمو في الناتج المحلي الإجمالي، لا يتم تمييز النفط المســتنزف والكربون الذي يطلقه.

ثانيــاً، حتى في ظل نموذج تقليدي بســيط التوســع، نجد أن النتيجــة الصافية لخيارات "الفاعلين العقلانيين rational’ actors" الفردية، قد تؤدي إلى انخفاض في مســتوى المنفعة أو الرفاهية. والاســتغلال المفرط للمَشــاعات (الموارد المشــتركة) مثال بســيط على ذلك - الجميــع يفرط في اســتغلالها مما يعمل على تدمير هذه المشــاعات. وهناك مثال آخر أكثر تعقيداً، قدمه تيبور سيتوفسكي في كتابه الكلاسيكي: "الاقتصاد الكئيب"، وفيه تعمل القرارات الاقتصادية التي يأخذها بعض الفاعلين بشــكل غير متعمد على إحداث عواقب وتداعيات واســعة النطاق، أو آثار غير مباشرة، ينتج عنها مستوى إجمالي منخفض من الرفاهية. تأمل لــو أن الناس بــدأوا في الإقبال بكثرة على شراء الأثاث القابل للتجميع؛ لأنه أرخص ثمناً ولأنه يفــي بالغرض الذي تفي به قطع الأثاث التي يُفصِّلهــا نجار حِرَفي. وحتى لو توجه قلة من الناس هذا التوجه، قد يكون ذلك كافياً لأن يُعرِّض أعمال النجارين المهرة في الأثاث المصنوع يدويــاً للإغلاق، وهو خيار لم يتخذه هؤلاء الحرفيون من تلقاء أنفســهم، ويمكن القول إنه على حســاب الكثير من المســتهلكين. وبالمثل، فكِّر في أعداد الأشخاص الذين يتحسرون على

فقدان المتاجر والشوارع التجارية التقليدية، في حين أنهم لا زالوا يختارون شراء احتياجاتهم الأسبوعية من المتاجر الكبرى في أطراف المدينة.

وهناك مسألة ثالثة، مسألة جوهرية لهذا الكتاب: وهي أننا بشر ولسنا "أيكونات". وبالنظر من خلال عدسة الاقتصاد السلوكي، فإن الفرضية القائلة بأننا نفعل ما يجعلنا سعداء فرضية مهزوزة وهشة للغاية. فإذا كنا نسعى للرفاهية، فبحسب الفرضية سنتمكن اعتماداً على فعلنا لما يسعدنا من قياسها بشكل مباشر - وبالتأكيد لن نفترض أن الناتج المحلي الإجمالي مقياس جيد للرفاهية (على الرغم من أنه قد يساهم في عملية القياس).

ولكن رغم أن الكثير من الخبراء يقرّون بأوجه القصور في الاعتماد على الناتج المحلي الإجمالي كمقياس للرفاهية المجتمعية، إلا أنهم لم يتمكنوا من رؤية بديل أفضل. ويرى كثير من الفلاسفة وصناع السياسات أن قياس الرفاهية الشخصية أمرٌ لا يتسنى فعله، ويجعل النقاش حوله لا يعدو عن: قيل وقال في أحاديث فارغة. ولحسن الحظ، أن ما يزيد عن نصف قرن من الدراسات والأبحاث التي قام بها علماء النفس والباحثون الاجتماعيون، عملت على الإلمام تدريجياً بجوانب هذه المشكلة الرئيسية الهامة.

أليست من الأمور المثيرة لقلق الحكومة؟

لقد كان الطريق طويلاً الذي أدى بالحكومات والمجتمعات، والمملكة المتحدة بشكل خاص، للوصول إلى النقطة التي أصبح فيها مفهوم الرفاهية أكثر من مجرد عبارات براقة في الأحاديث والخطب. وعلى الرغم من أن المدافعين عن برنامج الرفاهية، كثيراً ما يستشهدون بالعبارات الشهيرة في الدستور الأمريكي حول "السعي لتحقيق السعادة"، إلا أنه يمكن للمرء الرد بأن المغزى الأساسي والتطبيق العملي لهذه العبارات، هو أن على الحكومة أن تبقى بعيدة قدر الإمكان، وتفسح المجال أمام المواطنين لإيجاد طرقهم الخاصة للوصول إلى السعادة. وكان دور الحكومة يقتصر على تهيئة الظروف للمواطنين ليتمكنوا من اكتشاف السعادة - وحتما ليس اكتشافها أو تحديد ماهيتها لهم.

في المملكة المتحدة، بُذلت عدة محاولات من أجل إدراج قياسات الرفاهية الشخصية في السياسات والإحصاءات الوطنية. فبعد وقت قصير من انتخاب حكومة حزب العمال في عام ١٩٩٧م، تقدم مسؤولون في وزارة البيئة بمقترح لإضافة قياسات الرفاهية ضمن مؤشراتهم

الخاصــة بجودة الحياة. وعلى الرغم مــن موافقة الوزير "مايكل ميتــشر" المبدئية، إلا أنه تراجع لاحقاً عن دعمه لاســتخدامها عندما اطّلع على النتائج الفعلية للدراسة الاستقصائية، وأُثر عنه هذه المقولة: "لا يمكن أن يكون الناس بهذه الســعادة!". فبعد كل ما مرّ بهم من معاناة طويلة في ظل الحكومة الســابقة، من ارتفاع لمســتوى الفقر وعدم المساواة، وافتقار الخدمات العامة للاســتثمارات، كيف يمكن أن يقول هذا العدد الكبير من البريطانيين: إنهم راضون عن حياتهم؟

بعد مضي خمس ســنوات على ذلك، وبعد انضمامي لأول مرة إلى الحكومة، قمنا بنشر ورقة نقاش صادرة عن الوحدة الإستراتيجية لمكتب رئيس الوزراء، تتناول هذه المسائل على نطاق أوســع. فكانت ورقة (الرضا عن الحياة: الحالة المعرفية والآثار المترتبة على الحكومة) ورقــة بحثية اقترحتُها قبل انضمامي للوحدة الإســتراتيجية في عــام ٢٠٠١م, بالرغم من أن رئيــس هــذه الوحدة في ذلــك الوقت جيف مولغان شــكّك في فائدتها (فقــد أصبح لاحقاً مــن المناصرين بقوة، والمناديــن بصوت عال بنشر وتعزيز الرفاهيــة). وفي الحقيقة، كانت ورقــة بحثية نشرناها على هامش العمل الرئيسي الذي كنا نؤديه في الوحدة، وتحســباً لأي شكوك تجاهها وضعنا عبارة: "هذه الوثيقة لا تمثل سياسات الحكومة" بشكل بارز على كل صفحاتهــا. ورغم أنه كان من المقرر أن تُســلم لمكتبه ليطلــع عليها، إلا أن رئيس الوزراء في ذلك الوقت "توني بلير" - على حد علمي - لم يقرأها.

ومع ذلك، جذبت ورقة ٢٠٠٢م اهتمام الأوساط الخارجية بقوة، وكانت أحد أكثر الوثائق الصادرة عن الوحدة الإستراتيجية لمكتب رئيس الوزراء تحميلاً من الموقع على الإطلاق. لقد قدمتُ إشــارة على اهتمام صُناع السياسات بهذا الموضوع، وساعدتُ على تشجيع الآخرين ســواءٌ من منتســبي المجال الأكاديمي أو المهتمين بالسياسات وشــؤونها على التعاطي معه بجدية. دخل الاقتصاديون من أمثال ريتشارد لايارد في الجدل الذي أثارته الوثيقة، حتى إن وزير الخزانة حينها الســير غوس أودونيل أوضــح صراحةً أنه يعتقد أن برنامج الوثيقة جاد ومهم.

ولكن من الناحية السياســية، فشــلت هذه الوثيقة في استقطاب أي مستوى جدّي من الاهتمام. ولم يجازف أيٌ من الأحزاب الرئيسية، ولا أيُ وزير، بالمراهنة عليها. قد يكون أحد

أسباب ذلك أن قلة منهم كانوا متأكدين من الآثار المترتبة على سياسات الرفاهية، والسبب الآخر بكل بساطة هو الخوف من السخرية عند الرهان على الحصان الخاسر.

كان ديفيد كاميرون آنذاك هو الزعيم الجديد لحزب المحافظين، ولم يبدأ في التحدث عن موضوع الرفاهية إلا في الفترة التي سبقت انتخابات عام ٢٠١٠م. وديفيد كاميرون، وإن كان بتشــجيع من ستيف هيلتون، هو من أثار الدهشة والمفاجأة من خلال حديثه عما إذا كان يتوجب على المملكة المتحدة أن تقتدي برؤية مملكة بوتان عن العالم وألا تحصر اهتمامها بالناتج المحلي الإجمالي فقط، وإنما تفكر في الســعادة الوطنية الإجمالية أيضاً. بعضهم رأى أن هــذا الحديث ما هو إلا جزء مــن حملة هيلتون؛ لإعادة تســويق وتلميع صورة حزب المحافظين، ولكن اتضح لاحقاً أن كاميرون كان جاداً كل الجد.

الرفاهية تصبح فكراً سائداً:

في يوم ٢٥ نوفمبر من عام ٢٠١٠م، حُشد الصحفيون المعتمَدون لدى الحكومة في وزارة الخزانــة؛ لحضــور وقائع خطاب رئيسي يلقيــه رئيس الوزراء، يتضمن إعلانــاً هاماً. اجتمع عــدة مئات مــن المعلقين والصحفيين والخبراء في القاعة، واصطــف خلفهم عدد من أطقم العمل التلفزيونية. لم يمض على تشــكيل حكومة التحالف حينئذ سوى ستة أشهر، ولا يزال التشــكيك المملّ فيها مســتمراً في إغراق صفحات الجرائد ووســائل الإعلام. ومع ذلك، كان المكتب الصحفي التابع لمكتب رئيس الوزراء، يودّ لو أن رئيس الوزراء يتخلى عن فكرة إلقاء هذا الخطاب. وكانوا متخوفين بشــكل خاص من أن الحديث عن الســعادة في وقت يتسم بالتقشف والضعف الاقتصادي، سيكون موضع سخرية واستهزاء.

كنت قد عملت مع ســتيف هيلتون على إعداد هذا الخطاب، ومع مكتب الإحصاءات الوطنية (ONS) على مدى أسابيع لإعداد التفاصيل الخاصة بالإعلان. وحتى آخر لحظة قبل إلقاء الخطاب وأنا أتســاءل إن كان ســيُلغى. ولكن في يوم ٢٥ نوفمبر كنا في القاعة، ورئيس الوزراء على وشــك الإعلان رسمياً أن المملكة المتحدة تلزم نفسها بقياس الرفاهية الشخصية على نطاق واسع، وكذا الأخذ بالاعتبارات المنهجية للرفاهية في سياساتها.

فترة التحضير لهذا الحدث الهام حملت الكثير من الضغط والتوتر حول موضوع الرفاهية. خططنا في الأصل أن ينضم دانيال كانيمان لنا، ولكن بسبب جدول أعمالنا اليومي المضغوط، مع ما كان يطرحه من أسـئلة حول الآلية التي يقترحهـا مكتب الإحصاءات الوطنية لدينا، لغـرض قيـاس الرفاهية (وهي التفاصيل التي تخفى على الصحفيـين في القاعة)، كان علينا في اللحظـة الأخيرة أن نتحول إلى الاقتصادي الكندي الخبير في الرفاهية جون هيليويل. كان للتحليلات المكثفة والموسـعة التي قام بها هيليويل حول الاختلافات بين الدول في الرفاهية تأثيرٌ بالغٌ على طريقة تفكيري في هذه الناحية. وفي الليلة التي تسـبق الحدث، وفيما كنت أراجع ذهنياً ترتيبات الحدث وخطواته، اسـتذكرت جون، عندما أقنع مجموعة من صانعي السياسـات في بلده كندا بالوقوف جميعـاً في بداية العرض التقديمي، والغناء سـويةً: "إن كنت سـعيداً وتعرف ذلـك". لقد كان المغزى مـن وراء هذه الخطوة هاماً جـداً؛ فالغناء الجماعي يجعلك تشـعر بالسـعادة وتستشـعر معانيها. وتخيّلت بعدها النظرة على وجه رئيس الوزراء، التي سـتوثقها للأجيال القادمة خمسـةٌ من طواقـم الكاميرات، حين يحاول جون هيليويل إقناع كامل السلك الصحفي المعتَمد صعبي المراس، وكبار المسؤولين في وزارة الخزانة للوقوف سـويةً والغناء. وعندها اتصلت بجـون في الفندق الذي ينزل فيه في لندن للاطمئنان عليه والتأكد من نواياه، كان رده: "أوه، حسـناً"، وأوضح: "ولكني أجدها طريقة نافعة جداً، ودائماً ما تسـير على خير ما يرام!". اتفقنا بعدها أن من الأفضل ألا تتم في هذه المناسبة. (وأعتذر للأجيال القادمة عن مقطع اليوتيوب المثير الذي لم يحدث مطلقاً).



الشكل(٣٤)

رئيس الوزراء يعلن عن برنامج الرفاهية في مقر وزارة الخزانة، وإلى جانبه وزير الخزانة حينها السير غوس أودونيل

ترتيب اصطفاف المسؤولين الذين تواجدوا في ذلك اليوم كان مهماً بنفس أهمية الإعلان ذاته. فإلى جانب رئيس الوزراء جلس السـير غوس أودونيل رئيس الخدمة المدنية، وبجانبه من الجهة الأخرى جلسـت مسؤولة الإحصاء الوطني جيل ماثيسون. لقد كان رؤساء نظمنا السياسـية والإدارية والإحصائية يقفون معـاً؛ ليقولوا لنا أن هناك فجوة حقيقية في طريقة تفكير الحكومات السابقة تجاه أهداف السياسات، وأن الوقت قد حان للتعاطي بجدية مع موضوع الرفاهية الشخصية.

كان فحوى الخطاب وحجته الرئيسـية هـي أن النمو الاقتصادي مهم، ولكنه ليس غاية في حد ذاته:

> ... النمو الاقتصادي وسـيلة للوصول لغاية أسمى. فإذا كان هدفك في السياسة هو المساعدة في تحسين معيشة وحياة الناس – وهو هدفي – وإذا كنت تعلم سواءٌ من خلال حدسـك الداخـلي أو من الأدلة والبراهـين أن الازدهار وحده لا يحقق حيـاة أفضل للناس. عندها عليك أن تتخذ خطوات عملية للتأكد من أن الحكومة تولي الاهتمام اللائق بنوعية وجودة حياتنا، إضافةً إلى اهتمامها بالنمو الاقتصادي، وهذا هو ما نسعى لتحقيقه.

وقدم رئيس الوزراء في كلمته ثلاثة التزامات: أولًا، طُلب رسـمياً من مكتب الإحصاءات الوطنية تطوير وتطبيق مقياس واسـع النطاق يقيس مسـتوى الرفاهية الشـخصية. ثانياً، طُلـب من وزارة الخزانة مراجعة "الكتاب الأخضر" الإرشـادي الذي تصدره في الجزء الذي يحدد الأسـس الحسـابية المعتمدة في عملية صنع القرارات لتضمين التأثيرات على مستوى الرفاهية. ثالثاً، طُلب من جميع الوزارات والإدارات الحكومية النظر في تأثيرات سياسـاتهم الجديدة على مستوى الرفاهية.

قياس مستويات الرفاهية الشخصية:

بشـكل عام، وعلى مقياس من ١ إلى ١٠، ما مدى رضاك عن حياتك، حيث ١ يعني "غير راضٍ أبداً" والرقم ١٠ يعني "راضٍ تمام الرضا"؟ خذ برهة للتفكير في إجابة هذا السـؤال. ما هو الرقم الذي اخترته؟ هل استغرقت منك الإجابة وقتاً طويلاً؟

بحث علماء النفس في الكيفية التي يمكن بها قياس مستوى الرفاهية قبل زمن طويل من خطاب رئيس الوزراء. ففي خمسينيات القرن الماضي، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت اسـتبيانات الرأي تحوي أسئلة للمشاركين مشـابهة للمذكورة أعلاه. وبالتوازي معها، أظهرت كثير من مؤلفات وأدبيات الطب النفسي المختصة، أن التعاسة بدءاً من أعلى حالاتها النفسـية الخطيرة نزولاً إلى مشـاعر البؤس اليومية، يمكن قياسـها بشـكل موثوق ودائم. وأظهرت نماذج الاسـتبيانات، مثل اسـتبيان لانغر-٢٢، واسـتبيان غولدبيرغ للصحة العامة، أنـه خلافاً للاعتقاد السـائد في ذلك الوقت، فإن الناس على اسـتعداد تـام للإجابة عن أي أسئلة تتعلق بمشاعرهم وحالة عقولهم من الناحية النفسية. وعليه نجد أن كثرة الأسئلة في الاسـتبيانات الأولية التي كانت تدور حول الأعراض الجسدية، مثل وجود مشاكل في النوم،

والأوجاع والآلام العضوية، مهدت الطريق تدريجياً لطرح أسـئلة أكثر مباشرة حول مشاعر الناس.

بحلول السـبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن الماضي، ظهرت العديد من الدراسات الاسـتقصائية على المسـتوى الدولي، تطرح أسـئلة حول مستوى السـعادة لدى المشاركين، ومستوى رضاهم عن الحياة، مثل مسح اليوروباروميتر (Eurobarometer) والمسح العالمي للقيم (WVS). وتكشفت النتائج عن وجود اختلافات ملحوظة وثابتة بين الدول، ومع ظهور هذه النتائج ثارت تسـاؤلات منهجية جديدة. أحد هذه التسـاؤلات كان يتعلق بالفروقات اللغوية والثقافية بين المشـاركين في الاسـتقصاءات، وهل لها دور في تفسير السعادة بشكل مختلف. وكان الاستنتاج الأسهل هو أن يُعزى اختلاف النتائج بين الدول إلى الخطأ في عملية القياس، لا إلى أي سبب آخر أعمق. كما كان صناع السياسات أحياناً يرفضون نتائج قياسات السـعادة؛ بسبب عدم تفاعلها مع تغير السياسـات والأوضاع المحيطة. في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، أليس من المحير أنه وعلى الرغم من النمو الاقتصادي على مدى ٥٠ عامـاً، والأحداث العظام التي مرت بها بما فيها الحروب، نجد أن متوسـط مسـتويات السـعادة لم يطرأ عليه خلالها أي تغيير كبير. تبدو مقاييس الرفاهية الشخصية وكأنها عداد لقياس السرعة متعطل؛ فلم تعكس أو تتجاوب مع أي شيء يقوم به السياسـيون، لذا وبعد مضي فترة من الزمن لم يعد يلتفت إليها أحد.

ولكن بالنسـبة للباحثين الذي سـبروا أغوار الموضوع، فإن قياس الرفاهية لم يكن بالأمر الذي يسـهل صرف النظر عنه. وقد أثبت "رونالد إف إنغليهارت" الذي قاد المسـح العالمي للقيـم (WVS) بـأن الاختلافات اللغوية بين المشـاركين غير قادرة على تفسـير الفروقات في مسـتوى السـعادة في الدول الأوربية(٦)؛ فكان الناطقون الألمان والطليان والفرنسـيون المقيمون في سـويسرا أكثر سعادة، وبفارق شاسـع عن نظرائهم المقيمين في ألمانيا وإيطاليا وفرنسـا. كما صمدت القياسات بشـكل جيد في مواجهة أنواع أخرى من الاختبارات. وتبيّن وجود ارتباط وثيق بين تقييم الناس لسعادتهم الشخصية ورضاهم عن الحياة، وبين التقييم الذي يمنحه لهم الأشـخاص الذين يعرفونهم لمستويات السـعادة لديهم، كانت التقييمات متناغمـة (وموثوقة) مع مـرور الوقت، وارتبطت أيضاً مع تقييمات مسـتقلة صدرت عن غرباء عنهم أعطيت لهم الفرصة لمراقبتهم(٧).

ومع ذلك، اســتمر الجدل والنقاشــات الهامة حتى بين علماء النفس، حول كيفية قياس مســتوى الرفاهية. وأظهر عالما الســلوك "كانيمان" و "تفيرســكي" أن الناس يخفقون بشكل منتظم في تذكر مقدار الألم أو الســعادة التي خلّفها حدث، أو سلســلة أحداث، مروا بها في السابق. طُلب من المرضى في إحدى الدراسات المسحية ممن خضعوا لإجراءات طبية مزعجة أن يصفوا مستوى الانزعاج في جميع مراحل تنفيذ هذا الإجراء، ثم طُلب منهم لاحقاً تقييم مســتوى الانزعاج من الحدث الذي مــروا به ككل. اتضح أن ارتفــاع التقييم العام لم يكن بســبب متوســط الانزعاج في جميع مراحل الإجراء، ولا بسبب مســتوى الانزعاج الإجمالي مــن الحدث، بل بســبب لحظة ذروة الألم، وكذلك مســتوى الألم في بدايــة ونهاية الإجراء. تطابقت هذه النتائج تماماً مع دراســات العلماء النفسيين حول الذاكرة، مثل الدراسة التي أجريت حول قدرة الناس على تذكر قائمة عشــوائية من الكلمات. وفيها تذكَّر الناس بنسب غير متســاوية الكلمات التي وردت في أول القائمة (تأثير الصدارة)، والكلمات التي وردت في آخر القائمة (تأثير الحداثة – مثلما تستطيع تذكر آخر الكلمات في الحديث الذي يقال لك)، والكلمات التي تَبرز برسم أو بتأثير كتابة خاص. هذه النتائج دفعت "كانيمان" وآخرين إلى القول بأن القياســات الدقيقة حقاً للرفاهية تحتاج أن تكون تجريبية – بمعنى أن تُدوّن في وقتها الحقيقي – بدلاً من الاعتماد على إجابات بأثر رجعي على ســؤال مثل: "بشــكل عام، هل أنت سعيد بحياتك؟"(٨).

من الانتقادات الأخرى لقياس الرفاهية الشــخصية أنها بحكم طبيعتها الشــخصية جداً، فهذا يعني أن نقطة الأســاس أو الارتكاز للمقياس غير واضحة. ففي الفيزياء يمكن للعلماء تحديد نقطة ارتكاز تكون ثابتة. على سبيل المثال: قياس الحرارة بالدرجة المئوية يتم تثبيتها على درجة تجمد الماء (أو النقطة الثلاثية) كنقطة ارتكاز مئوية، قياســها صفر درجة مئوية ونقطــة الغليان عنــد ١ ضغط جوي تعطى قيمــة ١٠٠ درجة مئوية. ولكــن عندما يقول أحدهم أن مستوى رضاه عن حياته مقداره ٨ من ١٠، فما هو وجه وأساس المقارنة؟

هــذا يقودنا إلى أحد الانتقادات البارعة والمهمة لقياســات الرفاهية – وهو أنها تخضع لنوع من الوعي الكاذب. وهو ما يُعرف في بعض الأحيان باســم: "متلازمة الرقيق السعيد"، ووجه الشــبه أن بعض الناس وهم مكبّلون كالرقيق بظروف موضوعية فظيعة قد يقولون إنهم ســعداء، على الرغم من أن أي شخص عقلاني يرى ظروفهم يحكم بأن وضعهم تعيس

وغـير مقبول. هــذا الأمر دفع بعض الشــخصيات المعروفة، خاصة عــالم الاقتصاد التنموي الحائز على جائزة نوبل "أمارتيا ســين"، إلى الحذر من الرفاهية الشــخصية، وذهبوا إلى أنه ينبغي عوضاً عنها اســتخدام قياســات موضوعية أو قياس "الأهليــة" – مثل الحصول على التعليم أو الرعاية الصحية وهكذا.

من المثير للاهتمام، أن مشكلة تحديد المرجعية التي تُبنى عليها المقارنات ليست مشكلة تقتصر على الرفاهية الشــخصية، بل هي مسألة تَصارع معها أعتى علماء النفس على مدى قــرن أو يزيــد، تمثلت في محاولتهم تحديد الانطباعات الشــخصية، التــي من خلالها يقوم الإنســان بتحديد مستوى ســطوع الضوء أو مدى ارتفاع الصوت. وفي دراسة حول الإدراك، أدت إلى اســتنتاج أن الكثــير من الطرق التي نــرى فيها العالم تعتمد عــلى التناقضات، أو النسبية (راجع الفصل ١).

أسئلة مهمة:

إن الأســئلة التي تثيرها هذه التحديات أعمق بكثير من مسألة القياس؛ فهي ترتبط بمن نكون وما نحن عليه نحن البشر، كيف نرى العالم ونشعر به، وما هي الخيارات التي نقْدم عليها في حياتنا. ولكن حتى نجيب على هذه الأسئلة، علينا أن نخلع قبعة الفيلسوف أولاً.

ولنبدأ بتحدي "الرقيق الســعيد". يكفي القول إن الدراســة الدقيقة للبيانات تشير إلى أن متلازمة الرقيق السعيد ما هي إلا مبالغات في كثير من الأحيان. على سبيل المثال: أبرز "إد ديــنر" كيف أن بعض شرائح المجتمع لديها مســتويات منخفضة للغاية من الرضا عن الحياة. وعادةً ما تُســجل بائعات الهوى في الدول المتقدمة درجات رضا عن الحياة بمقدار ٢ أو ٣ على مقياس من ١٠ نقاط، وهو أقل بكثير من الإجابات القياســية التي تبلغ ٧ أو ٨ درجــات. وبالمثل، تظهر البيانات مراراً وتكراراً أن الأشــخاص من ذوي الدخل المنخفض يميلون إلى أن يكونوا أقل ســعادة، وهذا ينطبق على المســتويين الفردي والوطني. وتميل مســتويات الرضا عن الحياة إلى أن تكون أعلى مــن ٧ درجات في معظم الدول المتقدمة، ولكنها تصل إلى ما يقارب ٥ درجات أو أقل في معظم الدول النامية (للمزيد من المعلومات انظر الشكل ٣٥ أدناه).

مـا تقـدم لا يعني أنه لا يوجد دليـل على وجود مواقف نسـبية في المجتمع تؤثر على مستوى الرفاهية. فهناك أدلة تبرهن على أن الناس الذين يعيشون في الأحياء، التي يكونون فيها أقل حالا من معظم جيرانهم، يسـجلون مسـتوى رضا عن الحياة أقل مما هو متوقع، لو كان القياس على أسـاس دخلهم وحده. ولا يُفسر هذا بوجود خطأ في القياس، بل إننا في الواقع نكون أقل سعادة بسبب التذكير المستمر بأننا أقل ثراءً من جيراننا.

والسـؤال الرئيسي هنا: هل الرفاهية شيء واحد مستقل بذاته، أو هي عبارة عن خليط من الأشـياء المختلفة؟ أظهرت الدراسات أن الناس، بشـكل عام، الذين يخبِرون بمستويات أعلى في تقييمهم لمستوى السعادة التي يشعرون بها، يخبِرون كذلك بمستوى أعلى في الرضا عـن الحياة ومسـتوى أقل في القلق وهكذا. ومع ذلك، هناك أدلـة على أن مقاييس أخرى تستفيد من جوانب أخرى بارعة من جوانب الرفاهية، وتتأثر بدوافع مختلفة بعض الشيء. والمثال على هذا من الواقع اليومي البسـيط هو عندما يحاول الوالدان حمل أطفالهما على إنهـاء واجباتهم المنزلية، أو عندما يقوم مقدم الرعايـة برعاية قريب مريض. في مثل هذه الظروف من غير المرجح أن يقول الشـخص أنه يشـعر بالسـعادة، ولكن قـد يقول إن ما يقوم به يسـتحق العناء وبذل الجهد في سبيله. وهذا ما قاد العديد من الشخصيات البارزة إلى الاسـتنتاج بأن المقاييس الجيدة قد تحتاج إلى الاسـتفادة من عدة جوانب من جوانب الرفاهية. يقول "مارتي سيليغمان" مثلاً: إن هذه المقاييس يجب أن تشتمل على مجموعة من المشـاعر الإيجابية، ولكن يجب أن تشتمل كذلك على الشعور بالمغزى والمشاركة والإنجاز. بالنسبة لآخرين، مثل "جون هليويل"، فإنهم يرون أنه من الجميل أن تتوفر هذه المقاييس الأوسع نطاقاً، ولكن استخدام مقياس بسيط لتقييم مستوى الرضا عن الحياة يحقق ما هو مطلوب وزيادة.

خلاصـة القول، تبين في المقاربة الأولى لقياس الرفاهية الشـخصية أنه صعب للغاية من الناحية النظرية، ولكنه بسيط نسبياً في التطبيق والممارسة العملية. ويبدو أن الناس قادرون على تقديم إجابة سريعة على سـؤال مثل: "بشـكل عام، ما مدى رضاك عن حياتك؟" تماماً كقدرتـك عـلى الإجابة السريعة عن هذا السـؤال قبل قليل. وعلى غـرار "هليويل"، هناك آخـرون مثل "دينر" وغيره أظهروا أن مثل هذه المقاييـس تبدو موثوقة للغاية (بمعنى أنها ثابتـة مع مـرور الوقت)، ولها مصداقية عالية في كلا الناحيتـين الظاهرية والتنبؤية، إلا أن

العواطف والتجارب الإنســانية تتصف بأن لها جوانب وتعقيــدات لا يمكن الإحاطة بها أو حصرها في ســؤال واحد، ومتى ما توفرت الموارد اللازمة فهناك أحقية وميزة في الســعي إلى قياس هذه الجوانب أيضاً.

من الإحصاءات الأكاديمية إلى الرسمية:

في أعقــاب خطاب رئيــس الوزراء في نوفمبر مــن عام ٢٠١٠م، عملنا عــلى المضي قدماً ببرنامج القياس. وعلى الرغم من جولة الإنفاق الصعبة آنذاك، تم العثور على أموال لتمويل برنامج للقياس يقوده مكتب الإحصاءات الوطنية. يتضمن البرنامج عنصرين رئيسيين: الأول، تقرر وضع مقياس للرفاهية الشــخصية وتطبيقه ميدانياً، مما يســد فجوة محددة في لوحة القياس لدينا. ومن الواجب القيام بذلك بسرعة، بحيث يتم البدء بجمع البيانات في غضون عــام واحد. الثاني، كان على مكتب الإحصاءات الوطنية أن ينظر في وضع مقياس يكون أكثر توازنــاً، أو لوحة قياس تتكون من مجموعة من المقاييس، بحيث تُوضع إلى جانب المقاييس الرئيسية القائمة، ولا سيما الناتج المحلي الإجمالي.

كانت الرؤية الأساســية بسيطة، وهي أن المقاييس التقليدية رفيعة المستوى التي تقيس مســتوى التقــدم الاجتماعي والاقتصادي، ولا ســيما مقياس الناتج المحــلي الإجمالي، تعاني من عيوب جســيمة. وفي أعقاب تقرير "ســتيغليتز" الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، قاد كبير الاقتصاديين في مكتب الإحصاءات الوطنية "جو غريس" عملية مراجعة شــاملة، خلُصــت إلى أن معظم المقاييس التي اقترحها ســتيغليتز وفريقه، وكذلك التي توصي بضمها الوكالات الإحصائية، قد ســبق جمعهــا بالفعل في المملكة المتحدة. ومع ذلــك، كانت إحــدى الأمور التي تم إغفالها إغفالاً واضحاً تُمثــل بياناتٍ جيدةً عن الرفاهية الشخصية، وهو اســتنتاج توصل إليه كلٌّ من مكتب الإحصاءات الوطنيّة وأعضاء فريقنا في مبنى رقم ١٠ حينذاك.

اتفــق الرأي عــلى أهمية أن يقاد العمــل المتعلق بتطوير مقاييــس الرفاهية على نحو مســتقل عن العملية السياســية. وحصل مكتب الإحصاءات الوطنية على المساحة والموارد اللازمــة، وأقدموا على هذه المهمة بكل قوة ونشــاط. عملوا على إجراء استشــارات وطنية بشــأن ما يعتقده المواطنون حول ماهية الرفاهية والتقدم. وفيما يتعلق بمقاييس الرفاهية

علـى وجه التحديد، قاموا بتشـكيل فريق استشـاري من الخبراء، كُلِّـف بإجراء مراجعات لآراء الخـبراء الرواد والبارزين، حيال مجموعة المقاييس الموجودة لديهم. كانت النقاشـات التقنية سـاخنة في بعض الأحيان بشـأن أي مقياس أو مقاييس للرفاهية ينبغي استخدامها. وكما نوقش أعلاه، كانت هناك بعض الاختلافات العاطفية في الرأي، حول ما إذا كان ينبغي أن نتجه للمقاييس التي تتسـم بكونها تقديرية أكثر (على سـبيل المثال مقياس الرضا عن الحياة)، أو التي تقيس مسـتوى الملذات والمُتَع (ما مدى سـعادتك؟) أو مقاييس الازدهار وذات "المغـزى" (التـي لها صلة بمفهوم التدفق). وكانت هناك أيضا نقاشـات حول نوعية الأسـئلة التي سـيتم اسـتخدامها حتى ضمن فئة معينة، مثل إيجابيات وسلبيات السؤال الاعتيادي عن مسـتوى الرضا عن الحياة مقابل سؤال: "سلم الحياة" الذي يطلب من الناس تقييم حياتهم مقارنة بالآخرين.

اسـتقرت النتيجة النهائية لكل تلك النقاشـات على إدراج أربعة أسـئلة – أو مقاييس تجريبية – في الدراسـة المسـحية الوطنية (انظر الإطار المظلل)، في حين أدرجت مجموعة أوسـع من الأسـئلة الأكثر تفصيلاً في الدراسات المسـحية التكميلية للعينات الأصغر حجماً. ولتقليل التحيز في الإجابات على الأسئلة السابقة – على سبيل المثال، يميل الناس إلى تقديم إجابات بتقييم أقل للرفاهية إذا سُبقت بطرح لسلسلة من الأسئلة حول السياسة – تم طرح أسـئلة الرفاهية في بداية عملية المسح، مباشرةً بعد الأسئلة الواقعية حول العمر والجوانب الديموغرافية (السكانيّة) الأخرى.

برنامج مقياس مكتب الإحصاءات الوطنية:

بدءاً من شـهر أبريل لعـام ٢٠١١م، شرع مكتب الإحصاءات الوطنيـة في المملكة المتحدة بطرح الأسئلة التالية على أكثر من ١٠٠,٠٠٠ بريطاني سنوياً، وذلك ضمن مسح " اللوحة المتكاملة للأسرة":

- ما مدى رضاك عن حياتك في الوقت الحاضر؟
- ما مدى شعورك بالسعادة بالأمس؟
- ما مدى القلق الذي شعرت به بالأمس؟
- إلى أي مدى تشعر بأن ما تقوم به في حياتك جدير بالاهتمام؟



يتـم ترميز الإجابة على مقياس من ٠-١٠، ويتم بناء عينات الاسـتقصاء لإنتاج عينات تمثيلية لكل منطقة سلطة محلية كل عام، وعينات ممثّلة وطنياً على أساس ربع سنوي.

تم إصدار بيانات السـنة الأولى كاملة في صيف عام ٢٠١٢م، ومنذ ذلك الحين نشر مكتب الإحصـاءات الوطنية عشرات التحديثات والتحليلات الإضافية. وعلى الرغم من المخاوف التي أبداهـا المكتب الصحفي التابـع لمكتب رئيس الوزراء، إلا أن جميع هـذه الإصدارات تقريباً جذبـت اهتماماً عاماً واسـع النطاق ومدروسـاً. وفي أواخر عـام ٢٠١٤م، أصبحت مقاييس الرفاهية رسمياً إحصاءات وطنية، مما أدى إلى تخليها عن مكانتها كمقاييس اختبارية تجريبية.

محركات الرفاهية:

دعونا نفترض أن إحدى الحكومات أو رؤساء الوزراء كانوا جادين حقاً في محاولة تحقيق

زيادة منتظمة ليس في النمو فحسب، وإنما في الرفاهية كذلك. فأول ما يحتاجون إلى القيام بــه، جنباً إلى جنب مع معرفة كيفية قياس ذلك، هــو تحديد العوامل التي تحرك الرفاهية فعلاً.

ولن أحاول إجراء مراجعة شــاملة هنا، بل أسعى لتلخيص بعض العوامل الرئيسية التي نعرفهــا. بصفة عامة، هناك ثلاثة أنواع من العوامل التــي يبدو أنها تؤثر على الفروقات في مســتويات الرفاهيــة، بغض النظر قليلاً عن كيفية قياســها. وهذه العوامــل هي: البنيوية الفرديــة أو الفروق الشــخصية، العوامل المادــية، والعوامل الاجتماعية بمــا فيها العلاقات الشخصية. وسوف ننظر بإيجاز في كل عامل من هذه العوامل.

النزعة الإيجابية:

نلاحــظ كل يــوم أن بعض الناس ينعمــون بتوقعات ونظرة إيجابية تجــاه الحياة، وفي مقابلهم آخرون ميالون للتوقعات الأكثر قتامة، أو لرؤية الجانب الســلبي للحياة. اتضح أن معظمنا يبدو أن لديه مثل نقطة الضبط أو الارتكاز لرفاهيتنا، وهو ما يساعدنا على تفسير ســبب ميلنا إلى إعطاء إجابة مماثلة عن مدى رضانا عن الحياة، عندما نُسأل نفس السؤال لاحقاً بعد مرور عقد أو أكثر.

وتشير الأدلة من الدراسات التي تتناول التوائم إلى أن هناك على الأقل بعض الأساس الجيني لهــذا الاختلاف؛ فالتوائم المتماثلة حتى عندما يتم تبنّيهما وتنشــئتهما منفصلين عن بعضهما، لهما مستويات من الرضا عن الحياة أكثر تشابهاً من التي سجلتها التوائم غير المتماثلة.

يعتقــد أن جزءاً من هذه الفروق الفردية يكمن في النمط المعرفي، ســواء أكان مصدره من الجينات أو من التنشــئة. وهو أمر يتضح أكثر في الجانب الســلبي أو الحزين، في الميل إلى تفســير الأحداث بطريقة ســلبية نابعة من الداخل. على سبيل المثال، عندما ترُش سيارة عابرة المياه على المشاة، فإن معظم الناس يلقون بالشتائم على السيارة وباللوم على السائق، ولكن هناك بعض المشــاة سوف يلومون أنفســهم (كم كنت غبياً لأمشي بالقرب من حافة الرّصيف)، ويصلون لدرجــة التعميم أحياناً (إنني دائما غافل جداً). وبطبيعة الحال، غالبية الأحداث لها مســببات متعددة ولا نستطيع نسبَها لســبب بعينه. وقد أظهر علماء النفس

بأن معظم البشر لديهم ميل قوي لتفسـير العالم من خلال التحيز لخدمة المصلحة الذاتية، أي أننا نميل إلى أن ننسـب الفضل لأنفسنا على الأمور التي تسير بشكل جيد، ونلقي باللوم على الآخرين أو الأوضاع المحيطة عندما لا تسـير الأمور كما يرام. ويبدو أن هذه التحيزات تساعد إلى حد ما في إبقائنا سعداء.

كما تظهر الفروقات في النظرة النفسـية أو الإيجابية بـكل وضوح، من خلال الخيارات التي نقْدم عليها في الحياة، والظروف التي ننتهي إليها في نهاية المطاف. على سـبيل المثال، يميل الناس الأكثر سعادة إلى أن يكونوا أكثر جاذبية للآخرين، وقد يجدون الآخرين أكثر عوناً لهم وأكثر إقبالاً على الدخول معهم في الأعمال التجارية.

هذه الفروق الفردية في النظرة المستقبلية والتوقعات، تُفسر الكثير من الفروق الفردية في مستوى الرفاهية بين السكان، كما أنها تؤثر بدورها على مخرجات ونتائج أخرى. أظهرت الدراسـات الاسـترجاعية مثلاً، أن الأشـخاص الذين لديهم نظرة أكثر إيجابيـة تجاه الحياة كالشـباب، من المرجح أن يعيشـوا عقداً من الزمن أطول من عمر الأشـخاص الذين لديهم نظرة أكثر سلبية.

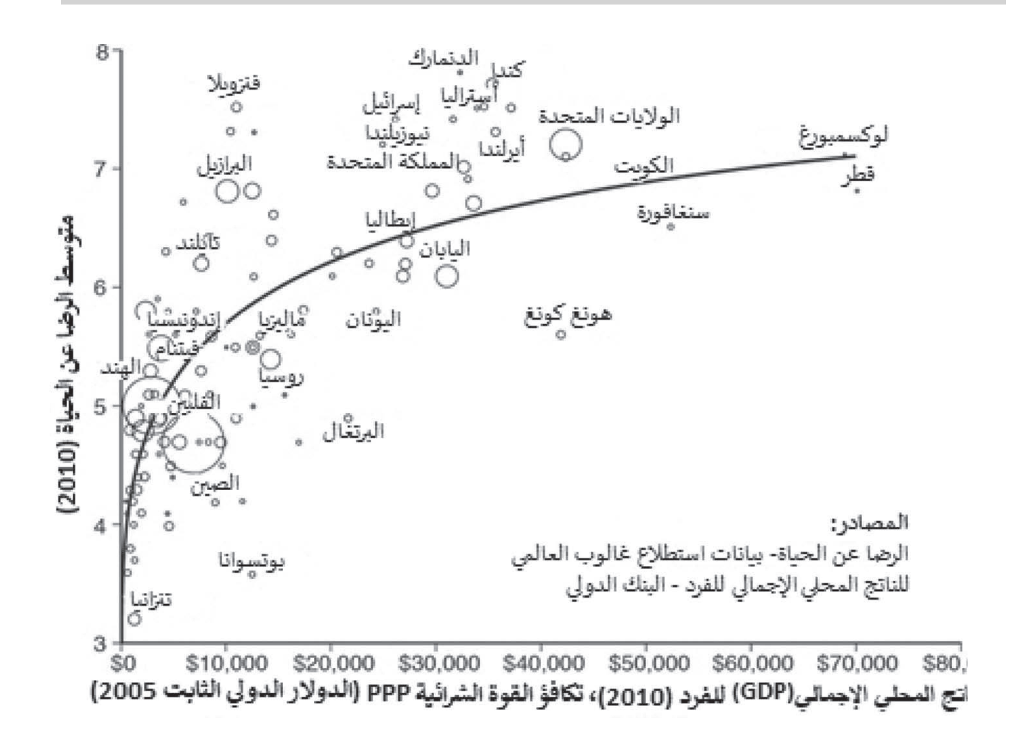
حتى الآن، ليس هناك الكثير مما يمكن لصانعي السياسـات (أو ينبغي عليهم) القيام به حيال الفروقات المتجذرة جينيـاً فيما يتعلق بالرفاهية، ولكن الكثير من الفروقات البنيوية ترتبط أيضا بالتنشئة وطرق التفكير، وهي مجالات مرنة وقابلة للتغيير. مثلاً، الطريقة التي يشـجع بها الآباء والمعلمون الأطفال على النظـر إلى المنغصات الحتمية في الحياة، يمكن أن تؤثر بشـكل كبير على كيفية استجابتهم لها وشعورهم بها. ويمكن للعلاج المعرفي أن يساعد أيضاً في الواقع بتشجيع الناس على إعادة تشكيل طريقة تفسيرهم للعالم من حولهم.

العوامل المادية:

بعـض الاعتبارات الشـعبية، وحتـى الدينية، توحي بـأن العوامل الماديـة لا علاقة لها بالرفاهية الشخصية للأفراد. قد يكون هذا صحيحاً لرهبان التِبت، ولكنه ليس كذلك لمعظم الناس حول العالم.

بــل إن نظرة خاطفة على العلاقة بين مســتويات الرفاهية الشــخصية والدخل، تشــير بقوة إلى أن المال يشــتري على الأقل بعض السعادة(٩). أما معامل الارتباط بين الاثنين على المستوى الوطني، فهو حوالي ٠.٨ – أو علاقة قوية كما هو الحال في العلوم الاجتماعية. كما أن هناك علاقة مماثلة اتخذت شــكل المنحنى نجدها داخــل البلدان؛ حيث يُقدم الأغنياء باســتمرار تقييماً لمستوى رضاهم عن الحياة أعلى مما يقدمه الفقراء. وبطبيعة الحال، فإن هذا الارتباط لا يعني وجود علاقة سببية. ومن المرجح أن يكون جزءٌ من هذه العلاقة على الأقل حدث بفعل عوامل أخرى، مثل توفر مســتوى أفضل من الرعاية الصحية والتعليم في البلدان أو الأماكن الأكثر ثراءً. حتى إنه من المعقول أن بعض الاختلافات في مستوى الدخل قد يرجع جزئياً إلى الرفاهية وليس العكس، على الأقل لدى بعض السكان. وليس من المرجح أن تتمكن الفروق على المســتوى الفردي في النظرة المستقبلية، أو علم النفس الإيجابي، من تفسير الفروقات الوطنية في الناتج المحلي الإجمالي، على الرغم من أن البعض كان قد اقترح ذلك (١٠).

بطبيعة الحال يوجد المزيد من العوامل المادية والبيئية غير عامل الدخل المادي. وهناك أدلة متزايدة على أن توفُّر المساحات الخضراء، وامتدادات المياه الجارية وغيرها من مظاهر الطبيعة، يعزز من مســتوى الرفاهية التي نشــعر بها(١١). ويبدو أن ما تفعله بثروتك هو أحد العوامل الرئيســية الأخرى، وعلى حد تعبــير ورد في ورقة رائعة قدمتها "إليزابيث دن" وآخرون: "إذا كان المال لا يجعلك سعيداً، فأنت على الأرجح لا تنفقه بطريقة سليمة"(١٢). على سبيل المثال، إذا أردت أن تسعد أبناءك وتُسعد نفسك، يتعين عليك أن تشتري لأبنائك ما يكسبهم الخبرات، بدلاً من أن تشتري لهم الأشياء.



الشكل(٣٥)

متوسط مستوى الرضا عن الحياة مقابل الناتج المحلي الإجمالي (GDP) حسب البلد. ويشير حجم النقاط إلى حجم السكان (استناداً إلى الرسم الأصلي الذي خطه "أنجوس ديتون" باستخدام بيانات من غالوب)

والأهــم مــن ذلك، أن الناس في غالب الأحــوال يعتادون كثيراً على الســلع المادية التي يملكونهــا، وكثيراً على الظروف المحيطة بهم كذلك، وهي عملية تعرف باســم: التكيّف مع المتع. إنك عندما تحصل على ســيارتك الجديدة، تكون في بداية امتلاكك لها مصدراً حقيقياً للمتعة، ولكن بعد مضي ستة أشهر من ركوبها في زحام مرور خانق تماماً كما كان الحال مع ســيارتك القديمة، يكون الحماس الأوّلي قد تلاشى إلى حد بعيد جداً. "ريتشارد إيسترلين" هو المنافس الرئيسي في نقاش مشــهور عن مثل هذا التكيّف، تناول ســبب فشــل زيادة معدل السعادة عند الأمريكيين منذ الخمسينيات (1950s)، بالرغم من الزيادات المطردة في الناتج

المحلي الإجمالي، واستحدث فيه مصطلح "مفارقة إيسترلين". خلص إيسترلين إلى أن الزيادة في الرفاهية المادية تخلق زيادة في التطلعات، مما يلغي التأثير الإيجابي المتوقع على السعادة. (والتفسير المنافس أو التكميلي، الذي طرحته شخصيات مثل "ريتشارد لايارد"، هو أن توقُّف الزيادة في مستوى الرفاهية منذ الحرب العالمية الثانية رغم أن الثروات زادت، يعود إلى التعاسة الناجمة عن تغيرات أخرى، مثل تدهور العلاقات الاجتماعية - انظر أدناه).

إن ما يُحدِث الفارق ليس مجرد الدخل المادي بحد ذاته. فرفاهية الإنسان، والثدييات الأخرى بالتأكيد، تتأثر بشدة بشعور السيطرة. ففي التجارب القديمة، وإن كانت غير لطيفة أبداً، رُبط قردان إلى كرسيين، ووضع بيد أحدهما زرٌ يضغط عليه في كل مرة لإيقاف تعرض كليهما لصدمة كهربائية صغيرة. وُجد أن القرد يوكيد - الذي تعرض لنفس العدد من الصدمات الكهربائية، التي تعرض لها القرد الذي لديه الزر - عانى وضعاً أسوأ بكثير. وبالمثل، يبدو أن الذين يعانون من انعدام الاستقرار في العمل، لديهم مستوى رضا عن الحياة أقل بكثير من نظرائهم الذين لديهم دخل مماثل، ولكنهم ينعمون بأمن وظيفي أكبر. ويبدو كذلك أن انخفاض مستوى الصحة النفسية والجسدية لمن يشغلون المناصب ذات المستوى الأقل في المؤسسات الكبيرة، يحركه افتقارهم للسلطة وليس فقط أن أجورهم أقل.

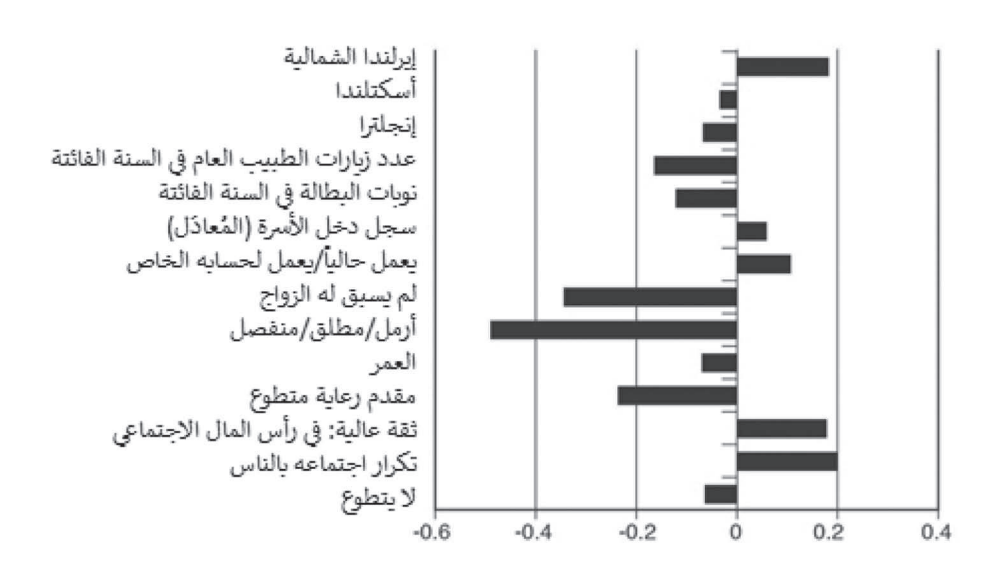
يشار بإصبع الاتهام في التأثير الذي تحدثه العوامل المادية على مستوى الرفاهية إلى مجموعة من أدوات السياسات والتدخلات المألوفة، وخاصة تلك التي تكون بالجانب الأيسر للسياسة، مثل تدخلات الحد من الفقر، إلا أن مؤلفات وأدبيات الرفاهية تبرز كذلك بعض التقلبات الجديدة، مما يشير إلى أن عوامل مثل السيطرة وسهولة الوصول إلى العالم الطبيعي، تلعب دوراً هاماً يفوق دور الدخل نفسه.

العوامل الاجتماعية:

أما المجموعة الثالثة من العوامل فتتعلق بكيفية ارتباطنا بمن حولنا. ولعل هذا هو المجال الذي تكون فيه أدبيات الرفاهية أكثر إزعاجاً وتحدياً للسياسات المعاصرة.

إننا كبشر كائنات اجتماعية بشــكل كبير وعميق، لذا يجب ألا نستغرب من أن علاقاتنا مع الآخرين مهمة جداً لرفاهيتنا. كم عدد الأفلام والمسلســلات التلفزيونية التي تدور حول زيادة الأجور بالمقارنة مع تلك التي تدور حول العلاقات الاجتماعية - هل سيجتمعان يوماً في عمل واحد؟

عندما ننظر إلى المؤلفات والأدبيات، نجد أن نوعية العلاقة التي تربطنا بالآخرين، يبدو مراراً وتكراراً أن لها تأثيراً هائلاً على الرفاهية الشــخصية. ولتوضيح ذلك، انظر الشــكل ٣٦؛ حيث نرى أن الأعمدة ذات الأثر البارز تمثل تقريباً كل ما له ارتباط بالعلاقات الشخصية.



الشكل(٣٦)

تحليل من مسح "لوحة الأسرة البريطانية" يبين التأثير النسبي لمختلف المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية على رضا الحياة. لاحظ الارتباطات الكبيرة مع المتغيرات الاجتماعية. (التحليل الداخلي لمكتب مجلس الوزراء، مع الشكر "لبول أورويمي" و "إوين ماكينون")

من خلال الرسم البياني، يتضح أن الترمل أو الانفصال أو الطلاق أو عدم الزواج أبداً أمورٌ ذات تأثــير سيء جداً عــلى رفاهيتك (رغم ذلك، لاحظ القضايا الســببية أعلاه). في المقابل،

مقابلــة ورؤيــة الآخرين بانتظام، والعمل التطوعي، والشــعور بأن من حولك يســتحقون الثقــة التي تمنحها إياهم، جميعها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمســتوى أعلى من الرفاهية. وهناك مجموعــة كبيرة من الأدلة تشــير إلى أن هذه الارتباطات ســببية على الأقــل في جزء منها؛ فالعلاقات الاجتماعية الداعمة توفر الرعاية العاطفية والجسدية، ولها آثار واضحة تنعكس على الرفاهية العقلية والجســدية(١٣). وكما دوّن أرسطو منذ أكثر من ٢٠٠٠ سنة في كتابه "الأخلاق النيقوماخية":

ومع ذلك، أن تكون محبوباً أمرٌ رائع، فالناس يســتمتعون بحب الآخرين لهم من أجل ذواتهم، ولهذا الســبب يبدو أنه شيء أفضل من التكريــم والتبجيل؛ فعلاقات الصداقة يتم انتقاءها خالصةً من أجل الصداقة.

إن تأثير العلاقات الشــخصية قوي جــداً، لدرجة أن الباحثين وجدوا أن مجرد تشــجيع الأشخاص الخاضعين للبحث على الاحتفاظ بمذكراتهم اليومية لبضعة أسابيع، كفيلٌ بأن يؤدي إلى تحســن واضح في صحتهم ورفاهيتهم، مثل تسـجيل تحســن في أداء جهاز المناعة(١٤). وبالمثل، تفاجأ كثير من الناس من المســتوى العالي نســبياً من الرفاهية في إيرلندا الشمالية، مقارنــةً بأقاليم أخرى من المملكة المتحدة. ولكن ما يُنسى غالباً هو أن تجربة معظم الناس اليوميــة في إيرلندا الشــمالية تتضمن العيش في مجتمعات قويــة ونابضة بالحياة، حتى لو كانت هذه المجتمعات تاريخياً تمرّ بصراعات في بعض الأحيان فيما بينها.

أمــا الأثر الكبير للبطالة فيرتبط جزئياً أيضــا بالعلاقات الاجتماعية. وقد لاحظ الباحثون منذ فترة طويلة أن البطالة تضر بمســتوى الرضا عن حياتك وبصحتك النفســية(١٥). ولكن الأمر الملفت للنظر هو مقدار هذا التأثير. وباســتخدام الضوابط الإحصائية، يمكننا أن نبين أن الأثر السلبي للبطالة على الرفاهية أكبر بكثير مما يمكن تفسيره بفقدان الدخل فحسب. فالبطالــة تنطوي على ما هو أكثر بكثير مــن مجرد فقدان الدخل؛ فهي تجلب معها فقدان الاتصال الاجتماعي وفقدان معنى الحياة.

وحتى في العمل يمكننا أن نرى الآثار القوية للعلاقات الاجتماعية. ففي إحدى الدراسات ووفقاً للمذكرات اليومية لعيّنة الدراســة وخبراتهم، فــإن الوقت الذي يقضيه الموظف مع رئيســه في العمل يكون عادةً من بين أقل أوقاته ســعادة. ومن ناحية أخرى، تَمتعك بعلاقة

جيدة مع رئيسك في العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع تسجيل ارتفاع كبير في مستوى الرضا عن الحياة. عندما تقيم علاقتك مع رئيسك في العمل (على مقياس مكون من ١٠ نقاط) بنقطة واحدة فقط أعلى من الســابق، فلذلك تأثير يعادل تأثير حصولك على زيادة في الأجر بنسبة ٣٠ في المائة، وذلك على مقياس مستوى رضاك عن حياتك(١٦). ولا يقتصر الأمر على رئيسك في العمل فحســب؛ فالذين يقولون إنهم يعملون مع صديقهم المفضل، يســجلون درجات تقييم لمستوى (الارتباط الوظيفي) لديهم أعلى من المتوسط بما يقارب سبع مرات(١٧).

إن هذا التأثير للعلاقات الاجتماعية على الرفاهية يشير إلى ضرورة إعادة موازنة السياسات بشكل كبير، ومراجعة الممارسات في الأعمال وربما حتى الأولويات في حياتنا.

الآثار المترتبة على السياسات:

الانطباع العام لدى كثير من الناس أنك إذا كنت رئيساً للوزراء، أو رئيساً للدولة، أو رئيساً تنفيذيــاً، فإنك مــا إن تعطي تعليمات لتنفيذ شيء ما، إلا وســيتم. وكثيراً لا يكون هذا هو الحال، خاصةً عندما يكون الطلب غير عادي، أو يتعارض مع عادات المؤسسة أو المنظمة.

وفي حالــة الرفاهيــة، وجدنا أن الجهات النادرة في النظام التــي كانت مهتمة بالرفاهية دفعت بالموضوع إلى الأمام، أما البقية فأصابهم الوجوم الديموقراطي، إما دهشةً أو تشكيكاً أو رفضــاً. وقد حدث أسرع تقدم لهذا الموضــوع في جانبي المقاييس والبيانات، في حين أننا وجدنا صعوبة أكبر في إحراز تقدم معتبر في جانب السياسات.

ومن أجل التواصل مع الوزارات حول هذا الموضوع عقدنا سلســلة من ورش العمل مع كبار موظفي الخدمة المدنية في الوزارات الرئيســية للدولــة، لحثهم على التفكير في منظور الرفاهية، ومتى وأين يمكنها أن تقودهم إلى التوصل لاستنتاجات مختلفة في السياسات. وقد اســتمتع الناس حقاً بالجلســات، تماماً كما استمتعوا من قبل بحضور ورش العمل تلك التي عقدناها حول النُهُج السلوكية، ولكن بعد ذلك عادوا إلى وزاراتهم واستمروا بتسيير أعمالهم دون تغيير يذكر. كان أحد الاختلافات الرئيسية بين الحالتين هو أن أدوات الرؤى السلوكية، مثل تقرير مايندســبيس (MINDSPACE) وإطار إيست (EAST)، يمكن تطبيقها على أي عمل يحاول الوزراء والوزارات بالفعل القيام به، كما رأينا في الفصول السابقة. وعلى النقيض

من ذلك، فإن عقدنا لجلسة بشأن الرفاهية الشخصية ليس لتقديمها كمجرد أداة جديدة، بل كانت هدفاً جديداً.

بسبب هذا التقدم البطيء نسبياً طلب رئيس الوزراء من اللورد " غوس أودونيل"، الذي تقاعد مؤخراً من الخدمة المدنية ومن منصبه كأمين عام لمجلس الوزراء، أن يقود عملية مراجعة شاملة ومفصلة للآثار المترتبة على السياسات العامة من المسعى لتحقيق الرفاهية الشخصية بوصفها هدفاً علنياً. وللحفاظ على استقلالية هذه الدراسة، طلبنا من معهد "ليجاتوم" احتضانها ودعمها. وكان معهد ليجاتوم قد نشر سابقاً مؤشراً للازدهار السنوي على مستوى الدولة، وهو مؤشر استثنائي، حيث يجمع بين مقاييس الازدهار المادية وبين مجموعة أوسع من المؤشرات، مثل الحرية الشخصية وجودة العلاقات. سريعاً قام غوس بتشكيل لجنة تضم كلاً من الخبير الاقتصادي "ريتشارد لايارد"(١٨)؛ و"مارتين دوراند" كبير الإحصائيين في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)؛ والمتشكك ولكنه متألق "أنغوس ديتون" من جامعة برينستون؛ وأنا، وإن كنت أشارك بصفتي غير الحكومية. وبالتوازي مع ذلك، عملنا على المضي قدماً واستكمال بعض التدخلات المرتبطة بالسياسات من داخل مكتب مجلس الوزراء، وخاصة حول مواضيع التطوع، ورفاهية القوى العاملة، واستخدام البيانات.

في شهر مارس من عام ٢٠١٤م، تم نشر تقرير "أودونيل-ليجاتوم" في لندن وبرلين، وهذا يعكس الاهتمام المتزايد للمستشارة الألمانية أنجيلا ميركل بشأن الرفاهية. كما ساعد ظهور الاهتمام الألماني ببرنامج الرفاهية على إبعاد النظر إليه بأنه مجرد فضولٍ بريطاني.

علينا أن ندرك أن برنامج الرفاهية لا يزال في بداياته. وبناءً عليه، بصرف النظر عن كون برنامج قياس الرفاهية أصبح الآن في مسار متقدم جداً، فإن تركيز بقية هذا الفصل سيتعلق بما هو مطلوب من الحكومات والمنظمات أن تقوم به، أو ما يمكنها القيام به، وليس ما قامت به بالفعل، حيث تتسم معظم التدخلات المطلوبة باحتوائها على عنصر سلوك أو حفز قوي.

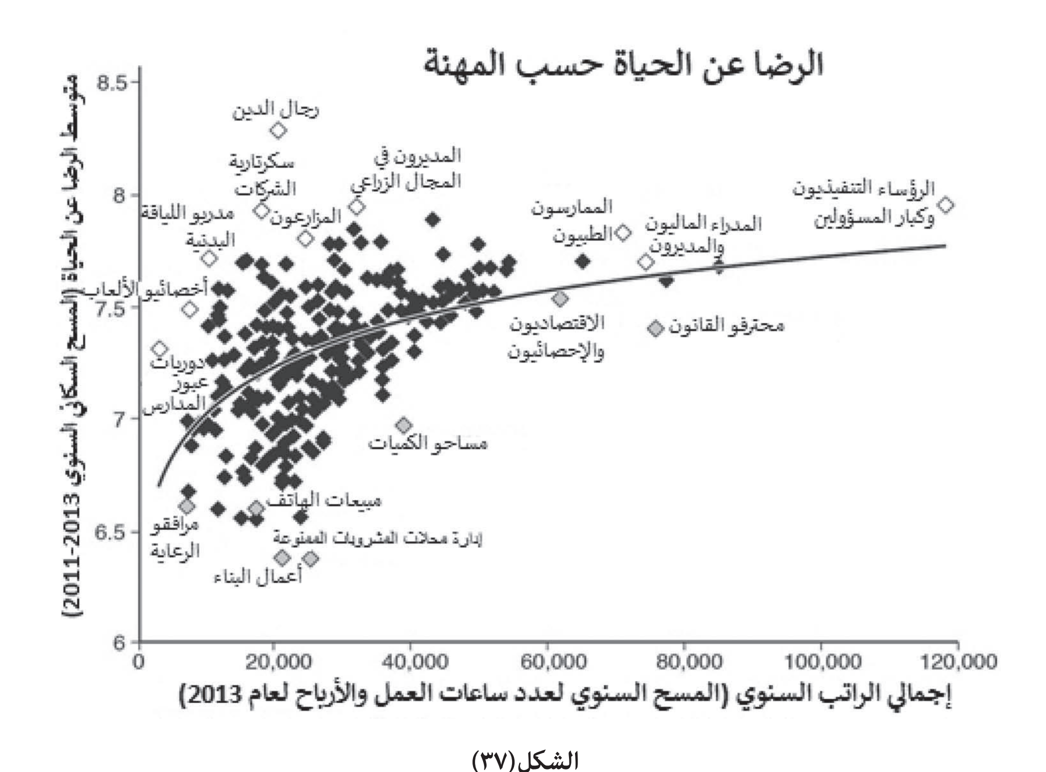
دليل المستخدمين لحياة أكثر سعادة - "كشف الغطاء عن" الرفاهية:

بالإضافة إلى وضع مقاييس قوية للرفاهية في المملكة المتحدة، اضطلع مكتب الإحصاءات الوطنية ورئيس الإحصائيين بدور رائد في تشجيع الاتحاد الأوروبي والوكالات الإحصائية الوطنية في البلدان الأخرى على اعتماد مقاييس قابلة للمقارنة معها. يمكننا حالياً أن نقارن وبصورة متزايدة ليس فقط مستوى الرضا عن الحياة بين الدول، وإنما كذلك نسبة الناس في جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي، الذين يشعرون أن ما يفعلونه في حياتهم ذو شأن وجدير بالاهتمام وبذل الجهد. وتتصدر الدنمارك دول الاتحاد الأوروبي في جانب الرضا عن الحياة بنسبة ٩١ في المائة مسجلة درجة ٧ أو أعلى على المقياس، في حين أن النسبة في بلغاريا تبلغ ٣٨ في المائة فقط. وسجلت المملكة المتحدة، جنبا إلى جنب مع ألمانيا، نسبة أعلى من متوسط الاتحاد الأوروبي عند حوالي ٧٢ في المائة. كما تصدرت الدانمارك التصنيف أيضاً في مستوى الشعور بأن الحياة جديرة بالاهتمام، وتستحق العناء بنسبة بلغت ٩١ في المائة، وسجلت المملكة المتحدة مرة أخرى نسبة فوق المتوسط بلغت ٨٢ في المائة، ولكن اليونان تخلفت في أسفل القائمة بنسبة بلغت ٤٨ في المائة فقط(١٩).

هناك دائما اهتمام كبير بالإحصاءات الرئيسية والعامة، ولكن القيمة الحقيقية للمسح الذي أجراه مكتب الإحصاءات الوطنية، تتمثل في أن حجم العينة الكبير - ما يزيد عن ١٠٠,٠٠٠ شخص في السنة - يتيح المجال لعمل تحليل أكثر دقة بكثير مما كان ممكنا من قبل. وقد صممت هذه الدراسة المسحية في المملكة المتحدة لتشمل عينات تمثيلية لكل منطقة ذات سلطة محلية من مناطق المملكة المتحدة، فضلاً عن تقديم نتائج تمثيلية على الصعيد الوطني على أساس ربع سنوي. ويمكن أن تجمع هذه البيانات وتجدول مع البيانات الأخرى، بحيث تعطي إجابات شافية على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالسياسات (انظر أدناه). ولعل الأهم من ذلك كله هو أنه يمكن للمواطنين استخدامها والاستفادة منها في تحديد خياراتهم الحياتية الخاصة.

تخيل أنك شخص يبلغ من العمر ١٧ عاماً وتحاول اتخاذ القرار بشأن المهنة التي ستختارها لمستقبلك. فإذا بحثت من حولك قد تتمكن من العثور على بيانات حول متوسط الدخل الذي يحققه ميكانيكي السيارات مقارنة بمسؤول الغابات، أو المدرس، أو المحامي.

ولكن أليس من الجيد والمفيد أن تعرف مدى رضا الأشـخاص في هذه المهن، خاصة إذا كان هذا الرضا مرهوناً بعوامل أخرى مثل مسـتوى التحصيل العلمي أو الدخل أو نوع الجنس؟ هل يشـعر المحامون أو المعلمون البالغون من العمر ٤٥ عاماً بأن عملهم في الحياة جدير بالاهتمام ويستحق العناء من أجله؟ يمكنك أن تسأل أصدقاء والديك ممن يعملون في تلك المهن، إذا كان لديهما مثل هؤلاء الأصدقاء، عن شعورهم تجاه أعمالهم، ولكن هل يُعتبرون أمثلة نموذجية؟ بالمقابل، تخيل لو كان بمقدورك أن تسأل المئات والآلاف من الناس.



الشكل(٣٧)

مستوى الرضا عن الحياة مقابل الأرباح حسب المهنة بين العاملين في المملكة المتحدة، بيانات عام ٢٠١٣م (تحليل "إوين ماكينون" المحلل بمكتب مجلس الوزراء)

عندما نُشر هذا الرسـم البيـاني في أوائل عام ٢٠١٤م، أثار اهتمامـاً كبيراً – وخاصة بين أصحـاب المحلات التي تبيع المشروبـات الممنوعة ورجال الدين. وبطبيعـة الحال، فإنه لا يستلزم بالضرورة أن من يبلغ عمره ٢٠ عاما سوف يضمن حياة النعيم في الكنيسة، ولا حياة اليأس باعتباره يدير محل مشروبات ممنوعة. ولكنه فتح أعين كثير من الناس ليكتشفوا أن محلات المشروبات الممنوعة في حين أنها قد تكون مصدراً كبيراً للشعور بالرضا لدى زبائنها، إلا أنها لم تكن كذلك لمن يديرها. وبالمثل، فإنه من المثير للاهتمام، ليس بالضرورة أن يكون واضحاً، أن المزارعين والعاملين في مجال اللياقة البدنية يسـجلون مسـتوى رضا عن الحياة أعلى بكثير من المسـتوى الذي يسـجله عمال البناء والمسـاحون، على الرغم من أن الفئة الأخـيرة تجني في العموم مـالاً أكثر قليلاً، وأن المحامين يجنون مالاً أكثر من الأطباء، ولكنهم إلى حد ما أقل رضا عن حياتهم.

وبالمثـل، تخيل أنك تحاول أن تقرر أين تسـتقر مع أسرتك الشـابة. أين يمكن أن تجد مكاناً لطيفاً للعيش فيه – ولا يعني ذلك نوعية المساكن فحسب، بل مكاناً يكون الناس فيه سـعداء؟ أو ربما كنت تحاول أن تقرر الاختيار بين إنجاب الأطفال في عمر مبكر أو في عمر متأخر: فهل الذين ينجبون أطفالهم في بداية حياتهم المهنية أكثر سـعادة من أولئك الذين ينتظرون – أم أنه في المتوسط ربما لا يشكل ذلك أي فرق؟

هذه ليست مجرد أسئلة أكاديمية، بل هي أسئلة حقيقية تواجه معظم الناس في حياتهم. وكما أظهر علماء النفس، فإن الناس وبشكل مثير للعجب غالباً ما يكونون ضعفاء في التنبؤ بما سـيجعلهم سـعداء(٢٠). أما الإجابات على هذه الأسـئلة، حتى في شكل بدائي، عادةً ما تكـون على هيئة تقديم "ميزات يكتنفها الغموض" كما قال الاقتصادي "ديفيد لايبسـون". وبطبيعـة الحـال، فإن الإجابـة "الصحيحة" لأي فرد على أي من هذه الأسـئلة تعتمد على عوامـل عديدة، وكثير منها قـد يكون فردياً وخاصاً جداً. ولكـن في غياب آلات الزمن التي تمكّننـا من لقاء ذواتنا والتحدث إليها في الزمن المسـتقبل، فإن التعلم من تجارب الآخرين ومشاعرهم دليل ومرشد غني يمكن أن يُفيدنا في تجاربنا ومشاعرنا المحتملة.

لا يقع على الحكومة مسـؤولية اتخاذ هذه الاختيارات نيابة عن الناس، ولا أن تخصص للمواطنين "مستشـار في رحلة الحياة"، ولكن يمكن للحكومات - وربما غيرها - أن تساعد في

توليـد وإتاحة مثل هذه البيانات، كما فعل مكتب الإحصاءات الوطنية في المملكة المتحدة. ويمكنهـم، على حـد تعبير حكومة ٢٠١٠م الائتلافية، المسـاعدة في التوصل إلى "طرق ذكية لتشجيع ودعم وتمكين الناس من اتخاذ اختيارات أفضل لأنفسهم".

الصحة العقلية وبناء الشخصية:

أشرنا أعلاه إلى أن الفروق الفردية في الرفاهية تابعة إلى حد ما لكيفية تفكيرنا في العالم. وقد شـاركت الحكومات منذ وقت طويل في صياغة المناهج الدراسـية للمدارس، وبالمقابل توسـع نطاق التعليـم المدرسي على نحو مطرد خـلال القرن المـاضي. فالكنائس، والأعمال التجارية، والآباء، والمدارس، جميعها لها يد في تشـكيل ما يتعلمه الصغار وما يفكرون فيه، ولكن طالما هناك مجتمعات بشرية، فسيسـعى كل جيل إلى تشـكيل طريقة تفكير الجيل الـذي يأتي بعده والعكس بالعكس. فالمجتمعات التي تقـوم على الصيد أو الزراعة، تحتاج إلى مهارات وحالات مِزاجية تختلف عن أولئك الذين يعيشون في زمن الصراعات والحروب.

ونحـن اليوم نعرف أكثر بكثير مـما عُرف على مدى جيل كامل مـن الزمن، حول تأثير الطريقة التي نُربي بها أطفالنا على حالاتهم المِزاجية، وقدرتهم على مواجهة صعوبات الحياة الحتميـة. إننا عندمـا نثني على الطفل لما بذله من جهد، بدلاً مـن الثناء على قدرته، فإننا بذلـك نغرس فيه نظريـة عقلية بأن النجـاح في المهام، والتمكّن من المهـارات، ما هي إلا أمور يمكن اكتسـابها من خلال التركيز وبذل الجهد. وعلى النقيض من ذلك، إذا ما انفكت تعليقاتنا تربط أداء الطفل بقدراته المتأصلة والموروثة، فإنه عندما يكون في حالة كفاح مع صعوبة تواجهه، فسرعان ما يستسـلم ويتخلى عن المحاولة بدلاً من بذل المزيد من الجهد الجـاد(٢١). في الوقت الحالي يُعتقـد أن أنماط الفكر مثل هذه، وقدرة الطفل على الصمود العقـلي، لا تؤثر فقط عـلى مدى مثابرته ونجـاح أدائه في الرياضيات أو الموسـيقى، وإنما تؤثر كذلك في نهاية المطاف على تحصيله العلمي، ومسـتوى الرفاهية الشـخصية في حياته المستقبلية.

إننـي أعتقـد أن عدم أخذ هذه الأدبيات على محمل الجد هو سـلوك ينم عن الافتقار لحس المسـؤولية. وأذكر هنا أننا في عام ٢٠١٣م عقدنا ندوة في مكتب رئيس الوزراء تتناول القدرة على الصمود، بمشـاركة "مارتي سـيليغمان"، و "أنجيلا داكورث"، وشـخصيات أخرى

بارزة من بينها "جيمس أوشـونيسي" الرئيس السـابق لوحدة السياسات وتقدم التعليم في مكتب رئيس الوزراء، والذي توصل إلى استنتاجات مماثلة. رغم ذلك علينا أن نخطو بحذر، وألا نتمسـك بصيغة عالمية موحدة تصلح للجميع، بل علينا أن نختبر بشـكل منهجي طرق بنـاء وتعزيز القدرة على الصمود العقـلي و "العزم" و "الجرأة" لصغارنا - وبالتأكيد تطوير مهارات ضبـط النفس والتخطيط العقـلي و "ما وراء المعرفـة" metacognition (بمعنى التفكـير في كيفية التفكير). وقد ظهرت نتائج واعدة للدراسـات المبكرة التي تناولت تعليم مهارات المرونة العقلية للمراهقين، ومن ذلك انخفاض مستوى الشعور بالاكتئاب في مرحلة الطفولة. غير أن أثر ونتائج العديد من هذه البرامج المبكرة وُجد أنها تتلاشى بعد بضع سنين -ليـس بالأمر السيء ولا الجيد بما فيه الكفاية. ويلاحـظ أن هذه البرامج غالباً كانت عبارة عن إضافة صغيرة إلى المنهاج الدراسي العادي، بدلاً من أن تكون مدمجة فيه ومتكاملة معه تماماً. أما الجيل القادم من البرامج فهو أكثر تكاملاً، وننتظر نتائجه بفارغ الصبر.

مثل هذه البرامج التي تعنى بالصغار ينبغي أن تقدم الدعم للآباء بقدر دعمها للمدارس. وعلى حد قول خبير تربية الأبناء "ستيفن سكوت" منذ فترة طويلة: نحن نعرف بالضبط كيف نصنع شاباً مضطرباً - كما أننا نعرف جيداً كيف نتجنب ذلك. ومن المثير للدهشة أنه حتى عهدٍ قريبٍ جداً، في الوقت الذي نقدم للآباء الكثير من الدعم والمعلومات التي تخص مرحلة الولادة، فإننا لا نقدم لهم أي مساعدة على الإطلاق فيما يلي ذلك من مراحل. لذا وبالتعاون مع "سـتيف هيلتـون" ووزارة الصحة، دعمنا تطويـر مجموعة كبيرة مـن مقاطع الفيديو القصـيرة، التـي يمكن للوالدين أن يختارا إما تنزيلها عبر الموقع الإلكتروني أو إرسـالها إليهما قبل ولادة طفلهما وبعد الولادة، والتي من شـأنها أن تقدم المشـورة بشأن مواضيع تهمهم، تراوحـت بين كيفية تحميم الرضيع إلى توضيح لمدى أهمية التحدث مع الطفل و "التناغم" معه. كما تم تدبير ميزانية تزيد عن ٤٠٠ مليون جنيه إسترليني لدعم التوسع الهائل لبرنامج "الأسر المضطربة"، والذي يهدف إلى تحديد ما يزيد عن ١٢٠,٠٠٠ أسرة مضطربة في المملكة المتحدة وتقديم الدعم والمسـاعدة لها. لم يكـن الهدف من هذه الخطوة يقتصر على مجرد تقليل الصعوبات التي تسـببها هذه الأسر لجيرانهـا، أو تقليص التكاليف الباهظة لمجموعة من الخدمات التي تكبدها، ولكن بكل صدق وإخلاص كان من أجل المسـاعدة على تحويل حياة تلك الأسر نحو الأفضل، وخاصة من أجل أطفالهم الأصغر سناً.

في كثير من الأحيان، كان لدى البالغين في هذه الأسر المضطربة مشاكل في الصحة العقلية، ونادراً ما يتم تشــخيصها. وقد لعبت ظروف هذه الأسر دوراً مزدوجاً في الأمر، فهي السبب والنتيجة في الآن نفســه، حيث كانت الأم التي تعاني من الاكتئاب الشــديد تكافح من أجل الســيطرة عــلى أطفالها المراهقين، ولكــن اكتئابها كان جزئيا بفعل الظــروف الصعبة التي وجدت نفسها فيها.

إن التصدي للمرض العقلي بشــكل عــام ما هو إلا نتيجة أخرى قويــة للنظر إلى العالم مــن خلال عدســة الرفاهية. ويقدر أن ما يقارب ربع الأمــراض العقلية فقط هي التي يتم معالجتهــا، وحتــى عندما يتم معالجتهــا فإن ذلك يأتي عادة بعد تأخــير كبير، أو كما يقول ريتشــارد لايارد: "إذا كانت ساقك مكسورة، سيتم معالجتك في غضون ثلاث ساعات، ولكن إذا كانت روحك هي المكســورة، ستكون محظوظا إن تمت معالجتك في غضون ثلاثة أشهر، هــذا إن حصلت عليــه على الإطلاق"(٢٢). ومن المثير للاهتــمام، أن الناس الذين يتمتعون بصحة جيدة عندما يُســألون عن مدى بشــاعة أن يعاني المرء من أمراض مختلفة، وما الذي ســيدفعونه لمنع الإصابة بهذه الأمراض، فإنهم يُقللون وبشــكل منهجي من الآثار الســلبية للمرض العقلي(٢٣).

مــن المفارقات العجيبة أننا مع تقليلنا من شــأن الأمراض العقلية، إلا أن من يتوجه منا لتلقــي العلاج وخاصة ضــد القلق والاكتئاب يُفرِط إن صح القــول في المُداواة. وفي المملكة المتحدة وحدها، كانت هناك زيادة بنسبة ١٦٥ في المائة في الوصفات الطبية للأدوية المضادة للاكتئاب بين عامي ١٩٩٨م و٢٠١٢م، وما يقارب من نصف نســبة الزيادة هذه حصلت في السنوات الأربع الأخيرة وحدها(٢٤)، أي بواقع ٤٠ مليون وصفة طبية في السنة لعدد سكان يبلغ ٦٠ مليون نسمة، حتى وإن كان الكثير من هذه الوصفات الطبية هي وصفات متكررة. كما اختلفت مســتويات الوصفات الطبية أيضاً اختلافاً كبيراً بسبب اختلاف وتغيّر ممارسات الأطبــاء العامين، حيث كانت تقــل عن ٧٥ وصفة طبية لــكل ١٠٠٠ مريض، وارتفعت إلى مــا يزيد عــن ٣٠٠ وصفة طبية لكل ١٠٠٠ مريض. وتشــير التقديــرات إلى أن حوالي ثلث هــذا التباين يُعزى إلى وجــود تباين فعلي في الاكتئاب، ولكن بقية هذه النســبة تعزى إلى وجود عوامل مثل: استعداد الأطباء العامين لإعطاء الوصفات الطبية بشكل عام (على سبيل المثال، هناك ارتباط قوي بين ارتفاع معدلات الوصفات الطبية للمضادات الحيوية ووصفات

مضادات الاكتئاب)، والخصائص السكانية وتلك المتعلقة بالأطباء العامين (على سبيل المثال، تُعطى وصفات طبية أكثر في العيادات التي يكثر فيها المرضى من كبار السن، مع أن المفارقة في الأمر أن العيادات التي يديرها الأطباء الأكبر سناً تعطي وصفات طبية أقل).

في الأعــوام الأخيرة أصبح هناك دعــم من الأحزاب السياســية في المملكة المتحدة كافة للتوســع الكبير في تقديم العلاجات النفسية، وخاصة العلاج المعرفي السلوكي (CBT). وميزة هــذا العــلاج أنه يجمع بين الفائدة التــي يحققها العلاج الدوائي عــلى المدى القصير، وبين تحقيق النتائج المتقدمة على المدى الطويل؛ لأنه يعالج الأنماط الكامنة وراء الفكر المسؤول عــن حالة الاكتئاب. هذا بالنتيجة يؤدي إلى انخفــاض كبير في معدلات الانتكاس على مدى عشر ســنوات، ويوفر المال ويقلل مشاعر القلق والفزع خلال هذه الفترة. الخطوة الواعدة التالية تتجســد في التطلعات إلى إنجاز توســعات كبرى في جودة الاســتعانة بالحواسيب في العلاج المعرفي الســلوكي، وتســهيل الوصول إليه. وتدل المؤشرات الأولية على أن هذا النهج يمكن أن يزيد فرص الوصول إلى العلاج الفعال بخمســة أضعاف مع اســتخدام نفس العدد من المعالجين المُدرَّبين(٢٥).

ولكــن في الأخير هنــاك حدود للمدى الذي يمكننا أن نصل إليه، وينبغي لنا أن نســعى جاهدين من أجل تحسين مستوى رفاهية وسعادة السكان، من خلال تغيير الأفكار الراسخة في أذهاننــا، وبالتأكيد عن طريق تحويل كل مشــاعر التعاســة والشــقاء إلى حالة سريرية لدراستها وعلاجها. كما يجب أن نرسخ جذور مشاعر الرضا والقبول بالحياة في حياتنا نفسها، وفي الخيارات التي نصنعها لأنفسنا وللمجتمع من حولنا.

المجتمعات المحلية:

تشديد التركيز على أهمية العلاقات الاجتماعية هو أحد النتائج الإيجابية الرئيسية للنظر إلى العالم من خلال عدسة الرفاهية. فمد الجسور وإقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين لا يقتصر أثرها على رفاهيتنا فحسب، بل يبدو أننا نستخف على الدوام بقوة ومدى تأثيرها. إننــا نميل على وجه الخصــوص إلى التقليل من مقدار المتعة التــي نحصل عليها من مجرد التصرف بلطف مع الناس.

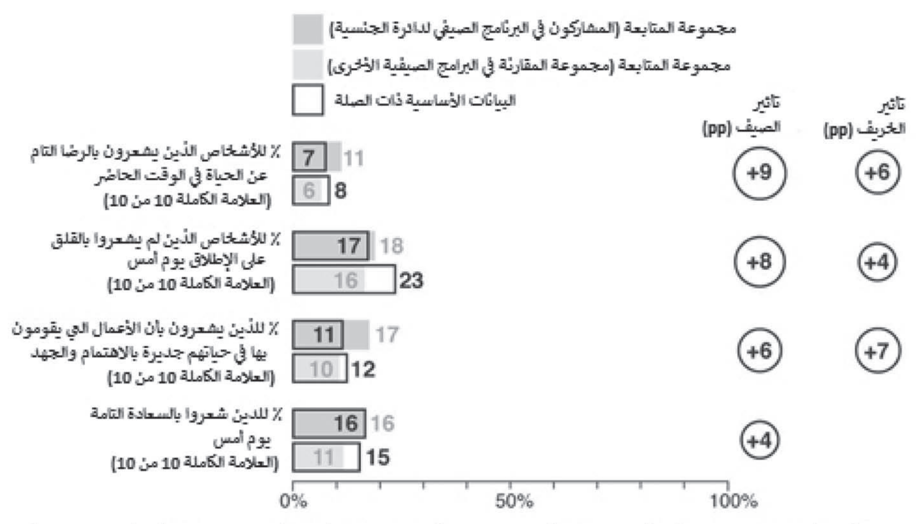
في إحدى الدراسات الميدانية المفضلة لدي، أعطت "إليزابيث دان" ٢٠ دولاراً لكل مشارك، ثم طلبت من نصفهم أن يشتروا بالمبلغ شيئاً يمتعون أنفسهم به، وطلبت من النصف الآخر إنفاقه على شـخص آخر. بعد الانتهاء من مهمتهم، سألتهم عن مشاعرهم ومدى سعادتهم. تبين أن الذين اشـتروا شيئاً لشـخص آخر كانوا أكثر سعادة من الذين اشتروا لأنفسهم. ومع ذلك، عندما سُئلت مجموعة أخرى مماثلة من الناس مجرد سؤال: أي الحالتين تجعلهم أكثر سعادة إذا قاموا بأحدهما؟ ظنت الأغلبية منهم أن إنفاقهم المال على أنفسهم يجعلهم أكثر سعادة(٢٦).

كـما أظهرت كثير من الدراسـات في الآونة الأخيرة أن بذل المـال أو الوقت –أي العمل التطوعـي– يرتبط بزيادة كبيرة في مسـتوى الرفاهية الشـخصية. ووجـد أن من يقدمون للجمعيات الخيرية نسـبة مئوية مـن دخلهم، بغض النظر عن الدخـل المطلق لهم، كانوا أكثر سعادة من غيرهم. كما أن للعمل التطوعي تأثير مماثل، ويبدو أيضا أنه يؤدي إلى آثار إيجابيـة مبـاشرة وغير مباشرة على رفاهية المجتمع ككل، حتى لو لم تتطوع شـخصياً؛ فإذا كنت تعيش في مجتمع يتمتع بمسـتويات عالية من العمل التطوعي، فإن من شأن ذلك أن يرفع من مستوى رفاهيتك وسعادتك.

كان رئيس الوزراء داعماً بلا تردد وعلى طول الخط لفكرة أن العلاقات والمجتمعات المحلية مهمة للرفاهية، وللمجتمع الأكبر بشكل عام. وقد كانت هذه هي الفكرة المركزية وراء الخطاب الـذي ألقاه في عام ٢٠١٠م، وبعض الخطابـات التالية، فضلاً عن أنها تتوافق مع المفهوم الذي يتبناه هو وستيف هيلتون حول "المجتمع الكبير" (Big Society)، لكن رسالة "المجتمع الكبير" كانت في تعثر من الناحية السياسـية. لذا في عام ٢٠١٢م، تحدثتُ مع رئيس الوزراء ومع "نيك هيرد" وزير المجتمع المدني آنذاك، لأرى إن كان بوسعي إقناعهم باستخدام نهج جديد من أجل تحفيز العمل الاجتماعي، على غرار النُهُج التي يستخدمها فريق الرؤى السلوكية. كانت الفكرة هي استخدام كلٍ من الجانب العملي للعلوم السلوكية "كيف"، والطرق التجريبية الصعبة التي أثبتنـا فعاليتها في مجالات أخرى. وبدعم من "مايكل ليونز" أحد قيادات مكتب رئيس الوزراء وافقوا على ذلك، وتم إنشاء فريق العمل الاجتماعي على غرار فريق الرؤى السلوكية، وبتمويل من مكتب مجلس الوزراء قدره ٤٠ مليون جنيه إسـترليني. (كم كنت أتمنى لو كان لدينا مثل هذا التمويل عندما بدأ فريق الرؤى السلوكية عمله!).

وبحكــم أن جميع النتائج الســابقة عــن التأثيرات الإيجابية للعمــل التطوعي والعمل المجتمعي جاءت تقريباً مــن بيانات إحصائية مقطعية، بحيث لا يمكننا أن نكون متأكدين تماماً من اتجاه العلاقة السببية، فإن إنشاء فريق العمل الاجتماعي يتيح لنا الفرصة لاختبار هذه الفرضية بصورة أكثر منهجية وتنظيماً، وكذلك التعرف على أشــكال العمل الاجتماعي التي قد تكون أكثر فعالية.

وقد وفر المشروع الريادي، لدائرة الجنســية الوطنية في المملكة المتحدة (NCS) اختباراً أوليــاً لهذا التأثير. ويتيح برنامج دائرة الجنســية الذي تم تقديمــه عام ٢٠١١م الفرصة لمن تتراوح أعمارهم بين ١٦ و١٨ عاماً للاشــتراك في العمل التطوعي على مدى عدة أســابيع، بما في ذلــك الانخراط في مشروع عمل داخل أحد المجتمعات المحلية. قبل بدء مشــاركتهم في البرنامج، طُرح على المشاركين أسئلة (مكتب الإحصاءات الوطنية) الأربعة المتعلقة بالرفاهية، وسئلوا مرة أخرى نفس الأسئلة بعد مضي ثلاثة أشهر على انتهاء المشاركة. تمت مقارنة نتائج المشاركين في نشاط العمل التطوعي مع مجموعة متطابقة من الشباب المشاركين في أنشطة أخرى خلال نفس الفترة، وكانت النتائج مذهلة.



الشكل(٣٨)

آثار برنامج دائرة الجنسية الوطنية (NCS) على رفاهية المشاركين مقارنة بالمجموعات المطابقة. ويبين الشكل التأثير المختبر لكل من فصل الصيف، وفصل الخريف الأقصر قليلاً. (الرسم البياني مأخوذ من التقييم المستقل الذي أجرته شركة إيبسوس موري، ٢٠١٤م)(٢٧)

أظهر الشــباب المشــاركون في برامج دائرة الجنســية الوطنية (NCS) زيادة معتبرة في جميع مقاييس الرفاهية الشـخصية، وخاصة في مقياسي الرضا عن الحياة وانخفاض مستوى القلق (انظر الشكل ٣٨). أظهروا أيضاً زيادة ملحوظة في ثقتهم للإقدام على: "تجربة أشياء جديدة بالنســبة لي" (+١٢ نقطة)، وكانوا غير موافقين على سؤال: "ما تحققه من نجاحات في هــذا العالم يعتمد أساســاً على الحظ" (+٩ نقاط)، وموافقــين على: "أحافظ على هدوئي عندما أواجه المشــاكل" (+٩ نقاط). كما أفاد المشــاركون بعد وقت من انتهاء مشــاركتهم عــن تكوينهم لعلاقات اجتماعية أكثر شــمولاً مع أشــخاص من مختلــف الأعراق والأديان والخلفيات الاجتماعية – وهو هدف صريح للخليط الاجتماعي الذي تم دمجه في البرامج.

عــلى الرغم من قوة نتائج التقييم الذي أجرته دائرة الجنســية الوطنية (NCS)، إلا أن مجموعــات المقارنة تمت مطابقتهــا في البرنامج، بدلاً من اختيارها عشــوائياً بدقة. ولذلك عملنا مع فريق العمل الاجتماعي الجديد على إجراء سلسلة واقعية من التجارب العشوائية المنضبطــة على عينة من الصغار، الذيــن تتراوح أعمارهم بين ١٠ و١٦ عامــاً؛ لاختبار تأثير أشــكال مختلفة من البرامج التي تقام خارج إطار المــدارس. وأظهرت النتائج زيادات كبيرة في مجموعة من المهارات الشخصية، وارتفاعاً بسيطاً ولكن بآثار كبيرة على الرفاهية(٢٨).

من خصائص الحياة الحديثة، ولا سيما في البلدان الأنجلو سكسونية، أننا كثيراً ما نوظف ثرواتنا لأجــل تجنب الآخرين، وأصبحت الأسر أصغر حجماً. وحتــى داخل الأسرة الواحدة فإننــا غالباً ما نقضي وقتا أقل معاً مقارنة بالأجيال الســابقة، كالاجتماع على مائدة الطعام مثلاً أو حتى لمشــاهدة التلفزيون. لقد منحتنا الثروة والتكنولوجيا خيارات جديدة، نتمكن بواســطتها من مشــاهدة وفعل ما نريد وقتما نريد، دون الحاجــة إلى التفاوض الدائم مع الآخرين. إنها طريقة فعالة جدا للتعامل مع ما أســماه هيرش: "اقتصاديات سوء الجوار" – فلماذا تخاطر بالتفاعل مع جيرانك بما أنه سيكون منهم حتماً من لا يعجبك حقاً؟

ولكن وسائل الراحة هذه يمكن أيضاً أن تحرمنا من شعور الرضا الذي تمنحه لنا العلاقات الاجتماعية، وأحيانا تصبح طرق العزلة والحرمان راســخة بعمق. فهناك ما نســبته أكثر من شــخص واحد من بين كل عشرة أشــخاص يصف نفســه بالمنعزل، إما في كثير من الأحيان أو في معظــم الوقــت. وفي حين أن هذا الأمر من الأمور التي يعانيها كبار الســن منذ وقت طويل – يذكر ما يزيد عن ثلث الأشــخاص، الذين تجاوزوا ســن ٦٥ عاماً بأن التلفزيون هو مصدرهم الرئيسي للصلة مع المجتمع –فإن الدراســات الاســتقصائية تشــير إلى أن الشعور بالعزلة أمرٌ شــائع لدى الشــباب، وربما أكــثر مما نتصور. في منتصــف العشرية الأولى من القرن الحالي (2000s) تساءل "روبرت بوتنام"، مؤلف كتاب: "لعب البولينج وحيداً"، وبكل تأكيــد الخبير العالمي الرائد في رأس المال الاجتماعي، ذات مرة ســاخراً: أنه من غير الواضح ما إذا كان الإنترنت سوف يتطور ليصبح إما "التلفزيون الخيالي أو الهاتف الخيالي". إن كان الأول فســيعمل على زيادة العزلة الاجتماعية (كلما زادت ســاعات مشــاهدتك للتلفزيون زاد افتقــارك لعلاقاتك الاجتماعية)، في حين أن الثاني ســيربطنا بشــكل أفضل مع أصدقائنا وأقاربنا. والإجابة كما نعرفها الآن كلا الأمرين؛ فبالنســبة للكثير من الناس، فإن التكنولوجيا

قد مكّنتهم من تكوين شبكات اجتماعية أقوى وأكثر اتساعاً، ولكنها بالنسبة للأقلية - ومنهم عدد كبير من الشباب - ما هي إلا بديل باهت للتفاعل الشخصي المباشر. أما الشباب اليافع، في المملكة المتحدة على الأقل، فهم أكثر عرضة للإبلاغ في الدراسات الاستقصائية عن شعورهم بالوحدة والعزلة أكثر من أي فئة عمرية أخرى.

اتضح من الدراسات أن هناك مجموعة متماثلة إلى حد ما من الظروف الكفيلة بتشكيل علاقات اجتماعية مُرْضية وداعمة في كلا العالمين الافتراضي والحقيقي. ولا تتشكل العلاقات الاجتماعية الناجحة بفرض التفاعل قسراً - فتواجدنا مثلاً متزاحمين على مقاعد المترو يدفعنا للانطواء: تجنب التواصل وحتماً عدم التحدث مع أحد. وعلى النقيض من ذلك، ما ينجح فعلاً هو تلك المساحات والأماكن التي تخلق فرصاً للتفاعل الاجتماعي، ولكنها تُمكّن الناس من الاحتفاظ بشعور السيطرة على خياراتهم بخصوص مع من ومتى يلتقون بالآخرين(٢٩). المثال البسيط على ذلك من الحياة اليومية، هو المكان الذي تتواجد فيه آلة صنع القهوة في المكتب، فإذا واتتك لحظة استشعرت فيها برغبتك في الاختلاط والتواصل الاجتماعي، يمكنك التوجه إلى مكان الآلة لتناول كوب من القهوة، ولكن يمكنك أيضا أن تعرف من هم الأشخاص المتواجدون عندها - فإذا كان "بيرت" من إدارة الحسابات الذي لا تريد حقيقةً التحدث إليه، يمكنك عندها المضي في طريقك مبتعداً عنه.

بالتسلح بهذه المعرفة، يمكن للمجتمعات المحلية والشركات وحتى الحكومات أن تعمل ببراعة على إعادة تشكيل البيئات، الحقيقية والافتراضية، من أجل تعزيز قيام العلاقات الاجتماعية المُرْضِية والداعمة أكثر. ذكر رائد الأعمال والمشاريع الاجتماعية على الإنترنت "توم ستاينبرغ" ملحوظة ذات مرة عن بوابات المدارس، وأنها تخلق بيئة طبيعية للآباء والأمهات يتجمعون عندها ويتعارفون، ويجب علينا أن نجعل من ذلك ميزة ومنفعة نقيس عليها وليست مجرد حدث عرضي. فيمكن تصميم الشوارع والمباني بحيث تخلق مساحات تكون نقطة التقاء وتجمع للساكنين، ويمكن تسهيل إجراءات إقامة احتفالات الشوارع، ويمكن للمجتمعات المحلية والناشطين تنظيم "الأدلة التعريفية للأحياء السكنية"، تتضمن ما يهم سكان الحي من مصالح(٣٠). ويمكن للتكنولوجيا أن تخفف الحواجز أمام الاستهلاك التعاوني، حتى لا يضطر جميع سكان الحي إلى شراء سلم أو آلة مثقاب لا يستخدمان سوى مرة واحدة في السنة. والأهم من ذلك، أنها يمكن أن تقلل من الحواجز والشعور بالتطفل

عنـد تقديم المسـاعدة لجيراننا المسـنين، أو حتى عنـد مجرد تنظيم مبـاراة في كرة القدم للأطفال في الشارع.

وتشـير بيانات الدراسـات أيضـاً إلى أن رفاهيتنا تتعزز بتوفر البيئـات الطبيعية. وهذا يتداخل مع برامج وعمل "الأجندة الخضراء" الأكثر تمرساً (وأهمية)، ولكنه ليس الأمر نفسه. فمن حيث تنقية الكربون، لا فرق بين زراعة الشـجرة في أحد شـوارع الضواحي أو في دَغَلٍ شـجري على بعد مئة ميـل، ولكن فيما يتعلق بالرفاهية فإنه يحـدث كل الفرق؛ فتصميم المدن والشـوارع بحيـث تُمكّن الناس من رؤية الخضرة ولمحات من "الطبيعة" هو وسـيلة مباشرة لتعزيز الرفاهية.

السـؤال الذي يفرض نفسـه هنا: هل يمكننا حقاً حفز النـاس والمجتمعات كي يصبحوا اجتماعيين أكثر، وإن تمكنا من هذا، فهل سـيؤثر ذلك على مسـتوى الرفاهية لدى السكان؟ يبـدو أن الجواب المختصر هو "نعم". ففي اختبار أوسـع نطاقاً لأحـد النُهُج، موّل مكتب مجلـس الوزراء برنامجاً يسـمى "المجتمـع أولاً"، يقدم من خلاله مِنحاً صغيرة للمشـاريع التي يديرها السـكان المحليون، بهدف تعزيز العمل المجتمعي والرفاهية. كما اعتمد أيضاً عـلى برنامج لتأهيل وتدريـب ٢٠,٠٠٠ من منظمي المجتمعات المحليـة، والذي بُني على أسـاس نموذج جامعة شـيكاغو التي كان يدرّس فيها الرئيس أوباما. استخدمت المجتمعات المحلية في كثير من الأحيان تمويل برنامج "المجتمع أولاً" لأغراض اللقاءات والتجمعات، مثل تنظيم حفلات الشـوارع والنوادي والأنشـطة الاجتماعية. عمل المنظمون أيضاً على تعزيز مجتمعاتهـم المحلية وتعبئتها لمعالجة القضايا المحليـة، وإن كان الأمر متروكاً لهم بالكلية. بعد مضي ثلاث سـنوات على البرنامج، اسـتخدمنا البيانات الجديدة من مكتب الإحصاءات الوطنية (ONS) لمعرفة واستكشـاف إن تحقق أي تأثير على مستوى الرفاهية. ووجدنا أن المناطـق الواقعة ضمن نطاق برنامج "المجتمع أولاً"، مقارنةً بمناطق المقارنة المتطابقة معها من الناحيتـين الاجتماعية-الاقتصادية، أظهـرت ارتفاعاً كبيراً في مسـتوى الرضا عن الحياة والسـعادة، والمشاعر المتعلقة بقيمة الحياة، وأنها جديرة بالاهتمام وتستحق العناء المبذول من أجلها، وانخفاضاً كبيراً في مستوى القلق.

الدخل والعمل والأسواق:

كما ذكرنا من قبل، هناك ارتباط قوي بين الناتج المحلي الإجمالي وبين مستوى الرفاهية. وعلى الرغم من أن العلاقة السببية بينهما معقدة، ولكن لا بد وأن لديك جراءة غير عادية، لتنفي وجود أي إسهام للنمو بأي طريقة كانت في رفاهيتنا الشخصية. ففي أقل أحواله، فإن النمو الاقتصادي يتيح الخيارات المتعددة أمام الناس.

من المؤكد أن دراسات الموازنة الزمنية (time budget studies) أظهرت أن الناس يعملون ساعات أقل مما كانوا عليه قبل ٥٠ عاماً، سواءٌ من حيث ساعات العمل المدفوع الأجر أو الساعات التي يقضونها في القيام بالأعمال المنزلية. ماذا نفعل بكل هذا الوقت المتبقي؟ ينقضي جزء كبير جداً منه في النظر إلى الشاشات - بما يقارب ٣ ساعات في اليوم لمعظم الناس. ومن الجانب الأكثر إيجابية، فإن غالبية الآباء يقضون وقتا أطول مع أطفالهم، فقد تحرروا من ساعة إضافية كل يوم من ساعات أعمال الغسيل والتنظيف المنزلية.

ومع ذلك لسنا بالضرورة، كما مر معنا سابقاً، جيدين في التوصل إلى الطريقة المثلى لقضاء أوقاتنا بشكل يجعلنا أناساً سعداء. وتشير البيانات الاستقصائية إلى أنه ينبغي علينا قضاء المزيد من الوقت مع الآخرين (انظر أعلاه)، ولكنها تشير كذلك إلى أنه من المستحسن أن نقضي المزيد من هذا الوقت النفيس في زيارة المتاحف وحضور الفعاليات الثقافية (خاصة مع أصدقائنا)، وممارسة الرياضة أكثر، وإثراء فضولنا ومعارفنا.

يفسر معظم الباحثين العلاقة الخطية المنحنية بين الدخل والرفاهية، على أنها تعني ضمنياً أن كل دولار أو جنيه إسترليني يكسبه الشخص كهامش ربح، كفيل بأن يجلب مزيداً من الرفاهية لأصحاب الدخل المنخفض، أكثر من أصحاب الدخل المرتفع. وعليه، إذا ما نحَّينا جانباً آثار عدم المساواة في حد ذاتها، فلربما يعمل صناع السياسات (والشركات) بجد على زيادة الدخل لمن هم في نهاية التصنيف. وحتى مع عمل ذلك، فإن تأثيرات زيادة الدخل على مستوى الرفاهية تتضاءل بسبب الآثار المدمرة للبطالة. وهذا يقودنا مباشرة إلى لغز محير قديم تواجهه السياسات وهو: هل ينبغي التركيز على زيادة دخل العاطلين عن العمل، أو دفع الباحثين عن عمل وتوجيههم نحو بذل مزيد من الجهد والنشاط للحصول

على الوظائف؟ وبقدر ما يكون الموقف أشــبه بمقايضة حقيقية، فإن أدبيات الرفاهية تشير بشكل حاسم إلى أن الأولوية يجب أن تكون لإعادة الناس إلى السلك الوظيفي.

وربمــا يكون التأثير الأقــل وروداً وتكراراً هو تأثير نوعية العمــل ذاته. فهناك مجموعة صغــيرة من الخبراء الذين يجادلون بأن أرباب العمل يجب أن يســعوا إلى تعزيز "الارتباط الوظيفــي"، ومســتوى الرضا لدى الموظفين؛ من أجل زيادة الإنتاجيــة وتعزيز أداء الشركة. وهناك بعض الأمثلة الرائعة على كيفية تحقيق ذلك. فباستناده على دراسة أجرتها "إليزابيث دان"، قام "مايك نورتون" من كلية هارفارد لإدارة الأعمال باستكشاف كيف أمكن للشركات التــي تمنح العاملين فيها مكافآت صغيرة يتعين عليهم صرفها على هدايا لزملائهم في العمل، أن تعزز كلاً من رضا العمال وإنتاجيتهم. ويبدو أن هذا تحقق لها؛ لأن العطاء يمنحنا شعوراً طيبــاً ولأن الهدية بمثابــة حفز لنا للتواصل أكثر مع زملائنا في العمــل. الزيادة في الإنتاجية تحققت في جزء منها بوجود الوضع المزاجي الأفضل للعاملين؛ لأن الحالة المِزاجية الإيجابية تشجع على التفكير بشكل أكثر إبداعاً وتفتحاً. إذا كنت تنوي زيارة طبيبك على سبيل المثال، فمن المستحسن أن تقدم له بعض الحلوى قبل أن يبدأ في إجراء التشخيص لحالتك – وجد الباحثــون أن الأطبــاء بعد تقديم الحلــوى لهم (والذين وضعهم في حالــة مزاجية أفضل)، تدارسوا خيارات تشــخيصية أكثر، وكانوا أكثر عرضة لتحديد التشخيص الصحيح(٣١). وكما رأينا ســابقاً كيف أن وجود علاقة طيبة مع رئيســك لا تزيد من مســتوى رضاك عن العمل فحســب، بل إنها تعزز بشكل كبير من مســتوى رضاك عن حياتك أيضاً. كل هذا يدل على أن التغييرات في طابع وخصائص العمل قد تكون واحدة من أفضل الطرق لتعزيز مســتوى الرضا عن الحياة بشكل عام.

لا أعتقد أن هذه التغييرات تعني بأن على الحكومات أن تشرع في ســن قوانين جديدة تفرض بموجبها على أرباب العمل أن يكونوا ألطف تعاملاً مع العاملين لديهم، أو أن تلزمهم بتقديــم مكافــآت للعاملين يتبادلون بهــا شراء الهدايا. لكنني أعتقد أن مــا بدأنا نراه، وما يمكن للحكومات أو الوســطاء الآخرين تحفيزه، هو أن يكــون للعاملين المحتملين (المتوقع انخراطهم في العمل) القدرة على معرفة المزيد عن مستوى رضا العاملين الحاليين، ومستوى الإحبــاط لديهم. ويعطي الشــكل ٣٧، الذي يبين مدى رضا النــاس في مختلف المهن، لمحةً عــن هذا العالم، وكذلك يفعل النمو المطرد في الأدلة الإرشــادية والمســابقات حول "أفضل

مــكان للعمل". وأعتقد أن هذه تطورات مهمة حقاً؛ تعمل ببراعة على تغيير الضغوط على الشركات لتحســين جودة الحياة العملية وبدون تدخل من الدولة. ســيكون على الشركات التي ترغب في اســتقطاب أفضل أيدي عاملة المنافســة ليس فقط بتقديم الرواتب المغرية - في الواقع ربما التنافس في تقديم الرواتب ســيصبح أقل شأناً من السابق - ولكن التنافس ســيصبح أشد في ســمات مقر العمل، التي تصنع الفوارق بين الوظيفة والحياة، أي ما تحب مقابل ما تكره.

دعونا نتقدم بهذه المناقشــة خطوة أبعد. يســتند جزء كبير من استهلاكنا على التنبؤات بشأن ما سيجعلنا سعداء، واتضح أننا في كثير من الأحيان لا نجيد عمل مثل هذه التنبؤات. ولكن أكثر نفع قدمته ردود الفعل والتعليقات (feedback) الموجودة على الإنترنت والمواقع الإلكترونية، إضافةً إلى رغبتنا الإنسانية العميقة في مشاركة خبراتنا ومعرفة آراء الآخرين، هو أنها بدأت وببراعة في إعادة تشكيل خياراتنا. وبالتالي، فإن تَحسُّن معرفة وإطلاع المستهلكين لا يعني فقط تحســن أداء الأســواق العاملة بالمعنى التقليدي للتحسن، من حيث تخفيض الأســعار أو توفير خيارات من الحلوى أقل دهوناً (انظر الفصل ٧)، بل إن ذلك يعني أيضاً إعادة تشكيل أسواق المستهلكين بشكل أعمق.

تخيــل عالماً يكون فيه المســتهلكون أكثر وعياً بأن التجارب والخــبرات تميل إلى تعزيز رفاهيتهم أكثر من حصولهم على الأشــياء، حيث يختارون أشكالاً من الاستهلاك تكون أكثر تعزيــزاً للصلات الاجتماعية، وحيث يفضل العاملون الشركــة التي يتوفر فيها مدير أفضل وبيئــة عمل جماعية على الوظيفة ذات الراتب الأعلى. بالنســبة للشركات التي تتبنى هذا التغيــير وتتوقعه، فإن ذلك يعني النمو والنجاح لها. أما بالنســبة لأولئك الذين يفشــلون في ملاحظــة هــذا الأمر أو في التكيف معه، فإن ذلك يعني الانحدار والضعف. إن كشــف الغطاء عن محركات الرفاهية - عن كل تلك الكتب الغريبة، التي تُبنى بشكل متزايد على أساس من العلم الراسخ حول ما يمنحنا السعادة حقاً - سيعمل على إعادة تشكيل وتوجيه الأســواق. فلننسَ الناتج المحلي الإجمالي: سوف يعمل المستهلكون الأكثر وعياً واطلاعاً على إعادة تشــكيل الأسواق والاقتصادات لأنفســهم، وهذا في النهاية هو الحفز المزدوج بمعناه الحقيقي.

الحوكمة وتصميم الخدمات:

أحـد الالتزامات التي تعهد بها رئيـس الوزراء في خطابه الذي ألقاه في نوفمبر عام ٢٠١٠م هو أننا سـنقيم اعتباراً للرفاهية الشـخصية في صلب عملية صنع السياسـات، بما في ذلك على وجـه التحديد إعـادة النظر في "الكتـاب الأخضر" لـوزارة الخزانة الذي يحـدد كيفية صُنع السياسات(٣٢).

كانـت وزارة الخزانة فاترة تجاه الأمر، ولم يعجبها بشـكل خـاص أن تأتيها التوجيهات مـن رقـم ١٠ (مكتب رئيس الوزراء) تحت أي إدارة كانت. وقد اسـتدعى الأمر يداً حازمة مـن "غوس أودونيل" وزير الخزانة آنذاك، واجتماعـاً عاصفاً معه، لحث وزارة الخزانة على المـضي قدماً في مراجعة "الكتاب الأخـضر". كان للتنقيحات جانبان: أولهما، تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف الرفاهية الشـخصية، بل ويتوجب ذلك كلما أمكن، كمقياس للفائدة في تحليل التكاليف والمنافع المتعلقة بالسياسـات العامة. وقد كانت هناك بالفعل بعض النقاشات موجودة مسبقاً في "الكتاب الأخضر"، حول المعايير والطرق التي ينبغي على صُناع السياسـات من خلالها إدراج جميـع التكاليف والفوائد، مثل التأثيرات على انبعاثات الكربـون أو فقدان البيئة الطبيعية، حتى وإن كان من الصعب تحقيق أي دخل مادي من ورائها. من حيث المبدأ كانت هذه الخطوة بسيطة ومنطقية، تسعى إلى التعبير عن معدل العائد على الاسـتثمار من منظور واعتبارات أخرى، كزيادة مسـتوى الرضا عن الحياة مثلاً، وليس فقط مقدار الجنيهات أو الدولارات التي يتم توفيرها.

وكان التغيـير الثـاني في "الكتاب الأخضر" أكـثر خفية، ولكنه جذري جـداً – وله جذور سـلوكية قويـة. فمن أحد الطرق الرئيسـية للتقييـم، وخاصة لتلك "السـلع" التي يصعب تسـعيرها مباشرة، هو أن تسـأل الناس عن الثمن الذي سـيكونون على استعداد لدفعه من أجل هذا التحسـين أو التغيير الثانوي. على سـبيل المثال، إذا كنت تحاول معرفة ما إذا كان الأمر يستحق إنفاق بضعة مليارات من أجل إنشاء خط قطار أسرع، أو طريق فرعي جديد، أو لترميم متحف، فيمكنك أن تسأل عينة من الناس حول ما هم على استعداد لدفعه مقابل رحلة يومية أسرع بمقدار عشر دقائق. ولكن الدراسـات والأدبيات السـلوكية وكذا أدبيات الرفاهية تخبرنا أن نكون على حذر من مثل هذه التقديرات. فالناس يعتقدون أنهم إذا فازوا

في جائزة اليانصيب، فإن مســتوى رضاهم عن الحياة ســيرتفع، في حين لو أنهم فقدوا القدرة على اســتخدام أرجلهم، فإن حياتهم ستتدمر وستغمرهم التعاسة والمرارة. وبناءً عليه، يقول الناس أنهم على اســتعداد لدفع الكثير من المال لتحسين فرصة فوزهم في اليانصيب، ولكنهم على استعداد لدفع أكثر من ذلك لتقليل فرصة إصابتهم بالشلل. ومع ذلك، تُظهر الدراسات التجريبيــة التي أجريت على الفائزين في اليانصيب وعلى المصابين بالشَّــَلل النصفي أنه بعد مرور بضع سنوات، فإن مستوى رضاهم عن الحياة لا يرتفع أو ينخفض إلا بقدر بسيط(٣٣). ينشــأ هذا التناقض بســبب تأطير الأســئلة الذي يجعلنا عرضة للخطأ في الإجابات. فيكون تركيزنا مثلاً على جميع الأمور التي ســُنحرم منهــا نتيجة عدم قدرتنا على المشي، ولكننا نميل إلى إغفال جميع الأمور التي ما زلنا قادرين على الاستمتاع بها، مثل تذوق الطعام الشهي، أو الاســتمتاع برائحة يوم ربيعي جديد، أو متعة مشاهدة ومعايشة أطفالنا وهم يكبرون. هذا الخطأ في التركيز كالذي استشــهدنا به للتو يؤثر أيضاً في أشكال أخرى، ومنها تأثيره على دقة تقديراتنا للثمن الذي نكون على استعداد لدفعه مقابل الأشياء التي سنحصل عليها.

والبديل عن هذا الأســلوب يتمثل في الســعي لاســتخلاص تقديرات تكون مباشِرة أكثر للتأثيرات على الرفاهية الشــخصية، واستخدامها لاســتخلاص تقييمنا. على سبيل المثال، قد تســعى إلى إجراء قياس مباشر لمدى تأثر مســتوى رضا الناس عن حياتهم بتقصير مســافة تنقلاتهم لأعمالهم، أو بزيارتهــم للمتاحف، ومعايرة تكلفة هذه التدابير مقابل تكلفة رفع مســتوى رفاهيتهم بنفس المقدار، من خلال تدابير أخرى (مثل إعطائهم أجوراً أعلى). يعود الفضل كله إلى وزارة الخزانة في القيام بمثل هذه الدراسة والمراجعة ونشرها في عام ٢٠١١ م كتكملة للكتاب الأخضر(٣٤)، على الرغم من أن الوزارة ظلت متشككة داخلياً حول مقدار الوزن الإحصائي الذي وُضع للأرقام المستخلصة.

وبعيداً عن الجوانب الفنية لرســم سياســات "الكتاب الأخضر"، والتي في الواقع يتم إغفالها في معظــم أنحاء العالم، فإن لأجندات الرفاهية آثــاراً مباشرة أكثر على حوكمة الدول والشركات والمجتمعــات المحلية. وكما ذكرنا من قبل، فإن رفاهيتنا تتأثر إلى حد كبير بالاســتقلالية وضبط النفس. ويمكن رؤية ذلك في التجارب المختبرية من خلال تفسير الاختلافات بين الدول في مستوى السعادة والرضا عن الحياة؛ فالبلدان مثلاً التي تتمتع بحريات أكبر أو في تزايد تظهر مستويات أعلى من الرفاهية الشخصية، حتى وإن كانت تسيطر على الناتج المحلي الإجمالي(٣٥).

بغـض النظر عــن النتائج الموضوعية مهما كانــت، فإن الناس يقــدِّرون قيمة الرفاهية ويستمدونها من الشعور بالسيطرة على العملية التي أدت إلى تلك النتائج. فعندما يفقدون هذا الشــعور بالسيطرة، ويشــعرون بدلاً من ذلك بأن الأمور يتم القيام بها لهم، فإن لذلك تأثيراً واضحاً على مســتوى سلامتهم البدنية والعقلية. من الأمثلة المبكرة على هذا الأمر من دراســاتي الخاصة، كان التأثير الذي وجدتُه على الزيارات إلى الأطباء العامين، التي يقوم بها مجموعة من الســكان مكوّنة من ٢٠٠٠ شــخص يعيشــون في مبنى مهدّد بالهدم والإزالة، ثــم تمــت معالجة الموضوع، ولكن وقعــوا مرة أخرى تحت هذا التهديــد. فحتى بدون أن تُمس طُوبة واحدة من هذا المبنى، فإن معدلات الاستشــارات الطبية الموسمية تتغير بشكل يعكس تطورات الأحداث كالمرآة تماماً(٣٦). وبالمثل، يفضل الناس تلك المنتجات والتصاميم التــي كان لهم يد في ظهورها أو إنتاجها، حتــى وإن كان تقييم الخبراء لها بأنها أقل فعالية مــن غيرها. ويفضل الناس المواقع الإلكترونية التي تبيّن لهم عملها. على ســبيل المثال، عند البحــث عن رحلات جوية أو أماكن لقضاء الإجازات، أو عند البحث عن شركاء على المواقع التي لا توضح لهم ذلك، حتى وإن استغرق الأمر وقتاً أطول(٣٧).

كثــيراً ما يقال إن على الحكومات والشركات أن تتيح للناس فرصة اتخاذ قرارات الإنفاق لأنفسهم، على أســاس أن الأفراد غالبا ما يكونون أكثر دراية بتفضيلاتهم الخاصة وظروفهم الشــخصية. فعلى ســبيل المثال، يجب أن يُمنح من يعانون من ظروف صحية طويلة الأمد سيطرة مباشرة على ميزانياتهم الخاصة بالرعاية الصحية، بحيث يمكنهم الحصول على باقات الرعاية الصحية التي تتناســب مع احتياجاتهم وأســلوب حياتهم، بــدلاً من باقة الخدمات الصحيــة العامة تلك غير القابلة للتغيير. وقد يترك الاطلاع على الأدبيات الســلوكية انطباعاً لدينــا بأننا في إصدار تلك الأحــكام أقل إجادة مما توحي به النماذج التقليدية، ولا ســيما عند التعامل مع المنتجات المعقدة وغير المألوفة مثل المعاشات التقاعدية أو التمويل - مع ملاحظــة أن الخبراء أحيانــاً لا يكونون أفضل في التوصل للنتائــج الصحيحة. غير أن إضافة تحليلٍ عن الرفاهية يشير إلى أن منح الأفراد حق الاختيار، أو على الأقل بعض السيطرة على العملية، قد يكون له بحد ذاته قيمة مباشرة وكبيرة.

من ناحية أخرى، فإن المغزى من استخدام الاختصارات السلوكية والعقلية هي أن تقوم أدمغتنا بتجنيبنا الحِمل الثقيل والإرهاق. فهل تريد حقا أن تُســأل عن كل خيار متاح لكل

منتج تشتريه، أم تريد لطبيبك أن يستمر في سؤالك عن رأيك حيال أفضل طريقة لعلاجك؟ في عام ٢٠٠٧م، وفي إطار عملية تسليم السلطة من "توني بلير" إلى "غوردون براون"، عقدنا منتدى تداولي مدته يوم واحد في "داونينغ ستريت" حضره ٦٠ شخصاً من عامة الشعب لاختبار مختلف الأفكار حول إصلاح الخدمات العامة. أحد الأفكار القوية التي تم طرحها كانت حول تمكين وتقوية موقف مستخدمي الخدمات العامة، إلا أن معظم الجمهور الحاضر لم يكن شديد الاهتمام. وكانت اللازمة الأكثر ترديداً بينهم هي: "أريد أن يعرف طبيبي الخيار الصحيح" و "لا أريد أن أقوم أنا باختيار علاجي - أريد أن يقوم الطبيب بذلك". من جانب آخر، عندما تعلقت المسألة بساعات العمل للعيادات الطبية، كانت ردة الفعل مختلفة تماماً، حيث كان لدى الناس مشاعر قوية بوجوب تمديد ساعات العمل في العيادات الطبية ليتسنى لهم اختيار المواعيد التي تناسبهم(٣٨).

أحد الطرق القوية للخروج من هذه المعضلة، دون الدخول في متاهات طريقة الثمن الذي يكون الآخرون على استعداد لدفعه، تتمثل في استخدام مقاييس للرضا محددة-النطاق للمساعدة في حفز وتحريك دائرة الخيارات، وهذا يعني أن يقوم مقدمو الخدمات العامة بسؤال المستخدمين عن مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة، أو إن كانوا سينصحون الآخرين بها. بعدها يمكن لمقدمي الخدمات العامة معرفة ما يحرك مستوى الرضا عند المستخدمين وبالتالي ضبط خدماتهم وفقاً لذلك.

عندما طُرحت هذه الفكرة لأول مرة على نطاق الخدمات العامة، لاقت قدراً كبيراً من التبرم وعدم الارتياح من الفئات المهنية ذات العلاقة. فالأطباء يرون، على سبيل المثال، أن ما يهم حقاً ويجب التركيز عليه هو نوعية وجودة الرعاية السريرية المقدمة - سواء تحسنت صحة المريض أم لا، لا أن ينصرف الاهتمام نحو رضا المريض عن نوعية الطعام، أو هل يمسك الطبيب بيده أم لا (انظر الفصل ٧). كان الكنديون من أوائل الذين اعتمدوا مقاييس لرضا المواطنين عن الخدمات العامة، ولكن الدراسات المسْحية التي استندوا إليها كانت عامة، ولا تركز على دراسة كل مجال للخدمات العامة لوحده(٣٩). وبالمثل في المملكة المتحدة، استغرق الأمر ما يزيد عن عقد من النقاش والجدل لإدخال تقييمات الرضا في مجالات الخدمات العامة. ولكن منذ العام ٢٠١٠م، أدلى الملايين من الناس بآرائهم وتقييماتهم واستفادوا من آراء الآخرين.

إن التركيــز على الرفاهية في مجــال الخدمات العامة يجعل المــرء يمعن التفكير أكثر في معاملــة النــاس باحترام وكرامة. ولأخذ مثال آخر على مشــاريع فريــق العمل الاجتماعي، قمنا بتوســيع نطاق العمل التطوعي في مستشــفى تعليمي كبير، بناءً على خلفية استطلاع رأي يُســأل العاملين فيه: "ما الذي تود أن تقدمه للمرضى، ولكن لا يتوفر لك الوقت اللازم لذلــك؟". بعد مضي عام، وبفضل تواجــد ٢٠٠٠ من المتطوعين، تم تنفيذ جميع الأمور التي ذكرها العاملون في المستشفى، بدءاً من تمنّي توفر الوقت الكافي للتحدث مع المرضى، وانتهاءً بتمني وجود من يســاعد المرضى على الاســتقرار في منازلهم بعد خروجهم من المستشفى. ارتفع مســتوى رضا المرضى إثر ذلك. وعلى خلفية هذه النتيجة، بدأت المستشــفيات حالياً وفي جميع أنحاء البلاد بتبنّي هذا النهج، وبلغ عدد المتطوعين ٧٨٠٠٠ متطوع بحلول أوائل عام ٢٠١٥م.

قد لا تكون دراسات وأدبيات الرفاهية جاهزة لتوجيه المُشرِّعين بشأن التصميم التفصيلي للدســاتير والديمقراطيات، ولكنها بدأت تكشــف عن أدلة تجريبيــة مثيرة للاهتمام. هناك على ســبيل المثال أدلة مســتمدة من كبرى الدراسات الاســتقصائية الجديدة، تشير إلى أن ارتفــاع مســتويات تغير وانتقال الســلطات المحلية، وعلى وجه الخصوص انتقال الســلطة المالية، يرتبط بزيادة كبيرة في مســتوى الرفاهية. وبهذا الاعتبار، فإن انخفاض مستوى الرضا عــن الحيــاة في بلدان الاتحاد الســوفيتي الســابق لا يبدو أنه يُعزى إلى مســتويات الناتج المحلي الإجمالي وحده. والســؤال الذي يبقى مفتوحاً بانتظار الإجابة عليه: هل توثيق هذه الاختلافات المرتبطة بانتقال السلطات سيعطي دافعاً كافياً لإقناع الشعوب في أوكرانيا أو في بلدان الشرق الأوســط التي مزقتها الحروب باختيار مســار أو آخر؟ ولكنه بكل تأكيد سؤال مثير للاهتمام.

الخلاصة:

اتضح أن الاختصارات العقلية نفسها التي نستخدمها لتقرير ما نتناوله في طعام الغداء، أو أن نملأ الاســتمارة أو نؤجلها للغد، هي ذاتها التي تؤثر في حكمنا على القرارات المصيرية التي نتخذها في حياتنا. فنوع الوظيفة التي نتقدم لها، ومكان السكن، وشريك الزواج، كلها قرارات نتخذها على الأقل جزئياً على أســاس الاختصارات العقلية التي تكون عرضة للخطأ

أكثر. نحن غالباً ما نتذكر بأسف ما جعلنا سعداء في الماضي، ونتنبأ بشكل خاطئ بما سيجعلنا سـعداء في المستقبل. وباختصار، فإن الأفكار السلوكية تثير داخلنا تساؤلات عميقة حول ما نحاول تحقيقه، فضلاً عن أفضل السـبل لتحقيقه – سـواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى الحكومات.

وبالنسبة للبعض يُعد هذا الاكتشاف مثير للقلق نوعاً ما. ويرى علماء الاقتصاد التقليدي أنـه ربما يكون مدمراً، ولكن هذا لا يعني أننا عاجـزون ومغلوبون على أمرنا، أو أنه يتعين علينا أن نجلس بعيداً ونترك للخبراء والسياسـيين اتخاذ قراراتنا نيابة عنا، بل يعني أن علينا أن نفهم أنفسـنا الفهم الأمثل، ونبحث عن الجوانب التي تجعلنا عرضة للتنبؤات الخاطئة، تماماً كما نعلم أن المياه في الغالب أعمق مما تبـدو، أو عندما نتحقق من النقطة العمياء التي لا نراها في المرآة عند قيادة السيارة.

وبالنسبة لصانعي السياسات – سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية أو من السياسيين – فإنهـم ينظرون لأجندات الرفاهية كأمر مفسـد للنظام بعمق؛ فهـي تغير بمهارة ودهاء الشـعور بالأمور المهمة، ويحتمل أن تقوِّض بعض الأدوات التي اعتمدوا عليها في السـابق. ولعـل أكبر تحول نتج عنها هو إبراز الأهمية العميقة للعلاقات الاجتماعية، وما يؤكد هذه الأهميـة ليس فقط النتائج "الصلبة" التي أسـفرت عنها، وإنما أيضاً توسـع مدى سـيطرة المواطنـين وتَأْثِيرهم على العمليات بمجملها. بطبيعة الحال، التغلب على مرض السرطان أمر مهم، ولكن من وجهة نظر الرفاهية، ألا يعتبر الشـعور بالوحدة ومشـاكل الصحة العقلية من الأمور التي لم تحظَ بالموارد الكافية أيضا؟ نريد لأطفالنا أن يتخرجوا من مدارسهم وهم متعلمـون تعليماً جيـداً، وأن يحصلوا على وظائف جيدة الأجر، ولكن ألا نريد لهم أيضاً أن يكتسبوا المرونة النفسية والمهارات لكي يتمتعوا بحياة مُرْضِية وذاتِ معنى؟

أخـيراً، دعونـا نعود إلى موضوع إيلـين وتنقلها الطويل. فمنذ بضع سـنوات، وفي زيارة إلى مدرسـة بوث لإدارة الأعمال في جامعة شـيكاغو لرؤية صديقي وزميلي "ريتشارد ثالر"، التقيت بأسـتاذ شاب يدعى "نيك إيبلي"، والذي كان قد عمل دراسة يطلب فيها من الناس الذيـن يرتحلون بـين منازلهم وأماكن عملهم بـأن يُقدِموا على عمل جـذري حقاً – ليس التوقف والتخلي عن الترحال اليومي، ولكن أن يتحدثوا إلى زملائهم الركاب.

بالنسـبة لكم إن كنتم من هؤلاء المرتحلين اليوميين، وربما ترتحلون الآن وأنتم تقرؤون هذه السطور، فإن هذا الاقتراح قد يشعركم بالرعب. فمجرد التفكير بالتحدث إلى زملائكم المسـافرين قد تكون كافية لتجعلكم تتلفتون حولكم بعصبيـة. كان هذا بالتأكيد رد فعل الكثير من المشـاركين في دراسة "نيك". وجادل كثير منهم: "سيظن الناس أنني مجنون!"، أو "كيف أعرف أنهم لن يكونوا من غريبي الأطوار بعض الشيء؟". وبعد أن تهدأ ردود أفعالهم العاطفية الفورية وتفسـح المجال أمام الإجابات الأكثر منطقية، إجابات "التفكير البطيء"، يقول كثير منهم بعدها: "ولكني بحاجة لوقت التنقل كي أنجز بعض أعمالي!".

ومع ذلك، عندما وافق المشـاركون في الدراسـة أخيراً وبدأوا مهامهم، حدث أمر مذهل. أولاً، لم يفكر أحد أنهم كانوا مجانين عندما بدأوا التحدث إلى زملائهم من الركاب، بل وطال حديثهم؛ فكانوا يتحدثون في المتوسـط حوالي ٢٠ دقيقة إضافية في الرحلة الواحدة. وثانيا، زاد مستوى رفاهيتهم الشخصية بشكل ملحوظ. اتضح أن تغيير رحلة التنقل لتصبح تجربة اجتماعية يجعلها أكثر متعة، ويزيل معظم الآثار السـلبية الموثّقة في أماكن أخرى مشابهة. وثالثـاً، تمكنـوا من إنجاز نفس المقدار من العمل الذي كانـوا ينجزونه من قبل. الكثير من الاعتراض كان بسبب هذا العذر(٤٠).

أنا أحب هذه الدراسـة لعدة أسـباب: إنها مثال جميل يدل على أننا نخطئ في تنبؤاتنا حيال رفاهيتنا، ولكنه أيضا يشجعنا على أن نفعل شيئاً لمعالجة ذلك. على المستوى الشخصي، أنا الآن أحرص على التحدث مع الناس أكثر أثناء تنقلي، وغالبا ما أحاول تنسـيق رحلتي مع واحـد أو اثنـين من الزملاء الذين يسـيرون في نفس الطريق. وفي بعض الأحيان قد أشـعر بالذنـب قليـلاً حول بضع الدقائق التـي لا أعمل بها، ولكن بعد ذلك أتذكر نتائج دراسـة "نيـك" وأفكـر بأنني ربما قد أقضي الوقت في النظر من النافـذة أو قراءة الجريدة على أية حال. ولكن هذه الدراسة لربما أيضاً تُلهم وتفتح الباب أمام أفكار مهمة لصانعي السياسات، بل ولمشـغلي القطارات، وخاصة عندما يتم أخذها جنباً إلى جنب مع الدراسـات الأخرى، التي تظهر أهمية السـيطرة الشـخصية والعوامل التي تؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية – وكما قال روبرت فروست: "الأسوار الجيدة تجعل الجيران طيبين". غالباً ما يكون في القطارات والحافلات "عربات هادئة"، حيث يُطلب فيها من الناس بأدب عدم استخدام هواتفهم واحترام الركاب الذين يريدون القراءة أو العمل. ولكن لماذا لا يكون هناك "عربات

ثرثــرة" أيضاً لمن يرغبون في الدردشــة؟ في الواقع، لطالما فكرتُ في تجربة عظيمة لشــخص يحــاول تخصيص عربات القطارات، فواحدة تســمى عربة "الرياضة"، وربما أخرى تســمى عربة "السياســة". فإذا أردت التحدث عن مباراة الليلة الماضية، أو ربما انتخابات الأســبوع المقبل، يمكنك التوجه لها، ولكن إذا كنت ترغب فقط في العمل، يمكنك اختيار عربة أخرى.

قد يبدو هذا تافه وغير مقنع، ولكنه يوضح نقطة هامة لصانعي السياســات، وهي أن تحليل التكاليف والفوائد لإجراء معين، مثل بناء خط جديد لســكة حديدية عالية السرعة بتكلفة قدرها مليارات الجنيهات، يعتمد بشكل كبير على كيفية تقدير وقت الناس، وتحديداً الوقت الذي تم اختصاره وتوفيره. فإذا اســتطعت أن تجد وســيلة لتغيير الجودة الشخصية لذلك الوقت، فإن تحليل التكاليف والفوائد سيتغير بشكل كبير أيضاً(٤١).

باختصار، لا أعتقد أن أياً منا يعرف تماماً إلى أين ســيأخذنا الاستكشــاف السلوكي القائم على الرفاهية، أو بالضبط إلى أي مدى يمكن أن يكون اكتشافاً جوهرياً. حالياً بدأت العديد مــن الحكومات الوطنية والشركات بقياس الرفاهيــة وأخذها على محمل الجد. والواقع أن بعضهم جعلها صراحة أولى أولوياته(٤٢). ومن منظور سياسي، يمكن الانتقاء من الدراسات والأدبيات الناشئة للرفاهية للعثور على ما يناسب الجميع. ويختار أصحاب التوجه اليميني إبراز الدور القوي لكل من العلاقات الشــخصية والتطوع والحرية والسيطرة، وحتى الدِّين المنظم (من يقصدون الكنيســة أكثر ســعادة، على الرغم من أن حضورهم هو الذي يحدث الفــرق وليس معتقداتهم الدينية)(٤٣). وعلى النقيض، قد يختار أصحاب التوجه اليســاري تســليط الضوء على العوائد العالية من الرفاهية لتعزيز الدخل على مســتوى ذوي الدخل المنخفض، والآثار السلبية للبطالة، والدور الذي يمكن للدولة أن تلعبه في الحد من المخاطر.

ولكــن بغض النظر عما تفعله الحكومات والشركات، فــإن علم الرفاهية بدأ بالفعل في تغيير سلوك الناس. وهذا وحده كفيل بأن يعيد تشكيل الأسواق وتنظيم الانتخابات. وصنّاع السياسات والرؤساء التنفيذيين الذين يعتقدون أن أجندات الرفاهية ليست بالأمر المهم، لم يحاولوا حتى فهم هذا التغيير.

الفصل العاشر

ما الذي يعمل؟

صعود الحكومة التجريبية:

لمكافحة الجريمة والحد من انتشارها تم تبني فكرة لهذا الهدف، استمر العمل بها على مدى عقود من الزمن. الفكرة بسيطة، وبديهية، وجذابة من الناحية السياسية، وفيها سبر لطيف للسلوك البشري. الفكرة انبجست أول مرة من التساؤل التالي: لماذا لا نُحضِر المراهقين الذين يتسببون بالمشاكل لزيارة السجون ورؤية الحياة التي ينزلقون نحوها؟ يمكن أن يكون هذا بمثابة إنذار مبكر لهم لتوعيتهم بالمصير الذي تقودهم إليه تصرفاتهم. وهو ما سيهز أعماقهم ويدفعهم إلى التفكير ملياً في خياراتهم قبل الإقدام عليها، ويشجعهم على الدراسة بجد والمثابرة في مدارسهم، وبشكل عام يكون بمثابة "حفز" يدفعهم بعيداً عن حياة الجريمة. من شأن ذلك أن يساعد على كبح الجريمة، وإنقاذ كثير من الضحايا المحتملين مستقبلاً، وتوفير الكثير من المال العام أيضاً.

هذه الفكرة العظيمة باختلاف تفاصيلها اقترحها عدد من الرموز السياسية الصاعدة، وجربت تطبيقها عدد من الحكومات. ففي جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، استخدم نهج "التقويم بالتخويف" (scared straight) هذا على المستوى الذي يمكن من خلاله تطبيقه مقابل بضعة دولارات فقط للطفل الواحد، ولكن هناك مشكلة واحدة فقط: إنه لم ينجح. وفي الواقع، أظهرت عدد من التقييمات أن برنامج "التقويم بالتخويف" وأشباهه من البرامج الأخرى تؤدي إلى زيادة فرص أن ينتهي الأمر بالأطفال في حياة الجريمة(١).

من المثير للاهتمام التفكير فيما يجري حولنا من منظور سلوكي أو نفسي. أما بشأن هذا البرنامج، فهو برنامج مثير، ومن المرجح أن يلفت انتباه الشباب ("جذب")، ومن المفترض أيضاً أن يساعدهم في تصور المستقبل والتعرف عليه، وكسر قيود "تحيز الحاضر" (present bias)، تماماً كما هو الحال عندما يُعرض على الناس صورهم السابقة، والتي تم تعديلها رقمياً لتساعدهم على التعرف على أنفسهم في المستقبل، وتشجيعهم بواسطتها على ادخار المزيد من المال لمعاشاتهم التقاعدية. ومع ذلك، فإن لهذا البرنامج عدة عيوب كذلك؛ فالمستقبل الذي يتم عرضه للمراهقين هو السجن

وحياة الجريمة لا حياة الدراســة الجامعية والعمل الجاد، وهو يرســل إشــارات بأن هذا الطريق هو المســار الذي اختاره أو اتّبعه كثير من الناس، وبذلك يســتجلب كل تلك القوة الهائلة للمعايير الاجتماعيــة أو "الأدلة الاجتماعية" نحو اتجاه ســلبي (كما هو موضح في الفصل ٥). كما اتضح أن الجوانب الســلبية أقوى من الجوانب الإيجابية في هذا البرنامج، فيكون التأثير الصافي له أن الطفل يغدو أكثر عرضة للجنوح والإجرام – وبنسبة تصل إلى ٦٠ في المائة وفقاً لبعض الدراسات.

إعطاء طلبة المدارس في شمال لندن
دروساً في الحياة خلف القضبان

تقييد الأطفال بالأصفاد ووضعهم في عربة السجن ضمن فعاليات حملة مكافحة العصابات



الأصفاد: يتم تقييد أيدي الطلاب القصّر ويوضعون في عربة السجن (الصورة من: جلين كوبوس)

الشكل(٣٩)

"يتم تعليم التلاميذ في لندن معنى الشعور بأنهم مكبلين بالأصفاد، ويرون مدى صغر حجم زنزانة السجن في محاولة لتنفيرهم وصدهم عن طريق العصابات ... إنهم يريدون تغيير الافتراضات لدى الطلاب عن حياة السجن، وأنها كالتي تعرض في قناة "Sky TV". وقد وشارك طلاب مدرسة كلية نيومان الكاثوليكية في منطقة هارلسدن الذين تتراوح أعمارهم بين ١١ و١٢ عاماً في المرحلة التجريبية من البرنامج، والذي سيتم تنفيذه الآن في مدارس أخرى في مقاطعة برنت (صحيفة لندن إيفينينغ ستاندارد، ١٨ يونيو ٢٠١٤). ويبدو أن أحداً لم يقرأ المراجعة المنهجية الشاملة التي أجريت في العام

السابق لما نشرته الصحيفة، والتي خلصت إلى: أن برامج مثل "التقويم بالتخويف" من المرجح أن يكون لها تأثير ضار، وتزيد من احتمالية انحراف الشباب، مقارنةً بعدم القيام بأي شيء على الإطلاق بالنسبة إلى نفس الشباب (انظر النص)

المأساة الحقيقية لقصة "التقويم بالتخويف" ليست في أنها لم تنجح – فهناك الكثير من الأفكار الجيدة لم تنجح كذلك – ولكن لأنها أحد الأمثلة النادرة جداً على البرامج التي يتم اختبارها للتحقق من مدى نجاحها – ثم يتم لاحقاً تجاهل النتائج والاستمرار فيها. والحقيقة هي أن الحكومات والشركات والأفراد ينفقون في كثير من المجالات المليارات سنة تلو سنة، على أمور لا نعرف ما إذا كان لها أي أثر إيجابي، وأحيانا يواصلون العمل بها حتى عندما يتضح ضررها.

عقدة التأليه الشخصي* (The God Complex):

هناك حراك معروف يحدث عادة حول طاولات اجتماعات مجالس الوزراء ومجالس الإدارات في جميع أنحاء العالم؛ حيث يتم تشارك التوصيات والبيانات في الاجتماع، وفي نهايته يتوجب اتخاذ القرارات. أما الأشخاص الذين يتحلقون حول طاولة الاجتماع، وكبار المستشارين الذين يجلسون خلفهم، فلم يصلوا إلى هذه المناصب بقول: "لا أعرف" أو "لست متأكدا"؛ فالجانب القيادي لا بد أن يظهر في هذه المواطن.

ومن عمل في دوائر صنع القرار مثل هذه يعرف جيداً وجهة النظر السائدة التي تقول: "من الأفضل أن تكون حاسماً وأنت مخطئ، على أن تكون متردداً وأنت على حق". كما يُنظر إلى الحسم والثقة والرؤية الواضحة بمثابة الوصفة الناجحة لإعادة الانتخاب بالنسبة للسياسي، ولتطمين المساهمين بالنسبة لرجل الأعمال القيادي. ومع ذلك، رغم أنها قد تبدو نصيحة مهنية سديدة، وخاصة إذا كنت تخطط للظهور كثيراً على شاشات التلفزيون كمثقف وناقد خبير، ولكنها في المحصلة النهائية طريقة رهيبة لإدارة أمور الدولة أو العمل التجاري. إنها باختصار، وصفة لتبديد الملايين من الأموال.

* اعتقاد راسخ لا يتزعزع بمشاعر تضخيم القدرات الشخصية لدى المتصف به، ومزاياه، والنجاح المؤكد وفعل الصواب دائماً، حتى لو كانت الأدلة تخافلة ويرفض الاعتراف بها - المترجم.

إذا كان تحقيق النتائج هو ما نسعى له، فإننا جميعاً نحن وقادتنا بحاجة إلى إستراتيجية مختلفة. إننا وهم ومستشـاريهم، بحاجـة لأن نعتاد على قول: "أنا لا أعرف - ولكني أعلم كيـف يمكننا أن نعرف". يمكننا أن نجـري الاختبارات وأن نتعلم ونتكيـف(٢). ويمكننا أن نفعل ذلك بسرعة.

معظم الناس يفهم الفكرة الأساسية من إجراء التجارب، أو يمكنهم على الأقل أن يتذكروها بضبابية من مادة العلوم في المدرسـة. ولكن معظم الناس عندما يغادرون المدرسة، يتركون وراءهـم فكرة التجارب والعمل بها، ويتجهون لتعلم المهارات والحقائق والمهن، ويتعلمون الطريقة التي لطالما كانت الأعمال تدار بواسطتها، والتي يبدو أنها تنجح في ذلك. ومع ذلك فإن تعلّم ومعرفة الطريقة أو الشيء الناجح في ظاهره لا يسعفك في معرفة أسباب نجاحه، أو إن كان البديل عنه سـينجح بشـكل أفضـل. في الواقع، من الممكن أنـه غير ناجح على الإطلاق، أو في أقل أحواله لا يحقق نجاحاً أفضل من تسيير الأعمال بدونه.

اتضـح أن أدمغتنا تتقن حَبك القصص لذواتنا، خاصةً تلك التي تجعلنا نشـعر بإيجابية تجاه أنفسنا. فمثلاً إذا كنا نعتقد أن الإكثار من تناول (فيتامين سي) يقي من الإصابة بنزلات البرد، سوف نميل إلى ملاحظة جميع الحالات التي تناول فيها الناس (فيتامين سي) ولم يصبهم المرض، ونلاحظ بشـكل خاص الحالات التي أُصيب فيها أحدهم بنزلة برد ولم يكن قد أخذ الكثير من (فيتامين سي). ولكننا في الوقت نفسـه سـوف نميل إلى عدم الانتباه لكل أولئك الناس الذين لم يتناولوا الكثير من (فيتامين سي) ومع ذلك لم يصبهم المرض، وننظر للأشخاص الذيـن أخذوا (فيتامـين سي) وأصابهم البرد بأنهم "غير محظوظـين"، أو أنهم يقعون تحت الضغوط ويشعرون بإرهاق بالغ. باختصار، لدينا ما يطلق عليه علماء النفس التحيز لخدمة المصلحـة الذاتية (self-serving biases)، أو الانحياز التأكيدي (confirmatory biases): وهو أننا نميل إلى تصديق ما يتناسب مع معتقداتنا المسبقة ونرفض ما لا يتناسب معها.

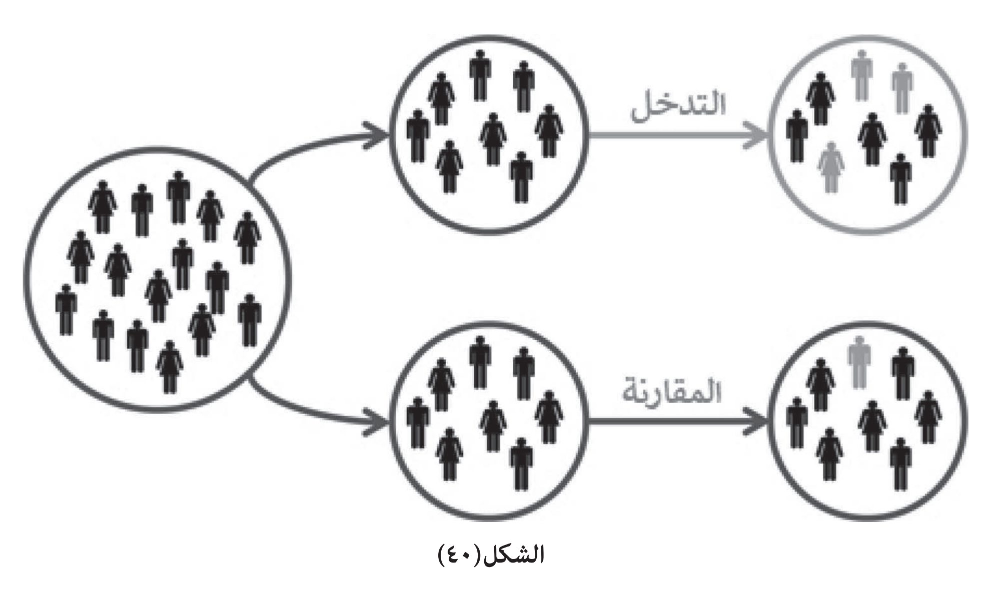
أحد نتائج هذه التحيزات هو ما يسمى: "عقدة التأليه الشخصي" (God Complex)، وهي أننـا جميعاً لدينـا نزعة للاعتقاد بأن ما نفكر به ونفعله هو الحق والصواب. سـواء أكنا أطباءً أو معلمين أو سياسـيين - نحن جميعاً نفترض أن ما نقوم به هو الناجح والفعّال. هذه العقدة تفيد في خدمة مقاصد نافعة؛ فأنت حقاً لا تريد للجراح أن يشق جسدك في العملية، ثم يتجمد

لأن لديه شــك في نفســه. أما المعلمة فلن تصمد طويلاً أمام صف دراسي مليء بالطلبة الصغار الصاخبين، إذا كانت ستتوقف طوال الوقت للتفكير فيما إذا كانت تفعل الشيء الصحيح.

هناك بعض الاســتثناءات القليلة – لأشخاص توقفوا للتساؤل عما إذا كان ما يقومون به يُعد ناجحاً بالفعل ويؤدي الغرض منه. كان أحد هؤلاء الرجال طبيباً يدعى "أ. ل. كوكرين". لقد كان لــدى "ارشي كوكرين"، في أعماقه، ما يعتبره معظم المهنيين عيباً خطيراً؛ فقد كانت الشــكوك تمزقه. تبدأ حكايته حينما وقع في الأَسر وهو شــاب وأصبح أســَير حرب، وبسبب تدريبه الطبي وجد نفســه يعالج مرضى الســل في معسكر أسرى الحرب في "إلسترهوست". وكما كتب في وقت لاحق:

> أتذكر في ذلك الوقت كنت أقرأ واحدة من تلك الكتيبات الدعائية، التي تُعتبر مناسبة ليقرأها أسرى الحرب من الضباط الطبيين، وكانت حول "الحرية السريرية والديمقراطية" ... كان لديّ حرية كبيرة في اختيار العلاج السريري المناسب، ولكن مشكلتي كانت في أنني لم أكن أعرف ما العلاج الذي يجب أن استخدمه، ومتى ... كنــت أعرف أنه لا وجود لأي دليل حقيقي على أن أي شيء توجب علينا تقديمه للمرضى كان له أي تأثير على مرض السل، وكنت أخشى أنني عجّلت بنهاية بعض أصدقائي عن طريق التدخل غير الضروري(٣).

وفي المقابــل، تمكّن "كوكريــن" في الوقت الذي لا يزال فيه ســجيناً، من إقناع محتجزيه بتزويــده بمكمل غــذائي غني بفيتامين ب، وتمكّن من إثبــات أن إضافته إلى النظام الغذائي للسجناء ساعد كثيراً العديد من السجناء المرضى. كان درساً عاد به لدياره بعد الحرب: ليس فقط أن المكملات الغذائية قد تســاعد الســجين المريض كثيراً، ولكن أن الأطباء بحاجة إلى التشــكيك حتى في أكثر ممارساتهم رســوخاً، والاجتهاد في اختبار هذه الممارسات، لاكتشاف هل هي حقاً تساعد المرضى أو تضرُّ بهم.



الشكل(٤٠)

الفكرة الأساسية للتجربة العشوائية المنضبطة (RCT): يتم توزيع عينة الدراسة عشوائياً إما ضمن مجموعة التدخل (العلاج) أو مجموعة المقارنة (المجموعة الضابطة)، فتُعزى أي اختلافات تنشأ بعد ذلك إلى مفعول التدخل

خلال فترة الستينيات (١٩٦٠s) والسبعينيات (١٩٧٠s) بدأ "آرشي كوكرين" وزملاؤه بعمل اختبار للممارسات الطبية القائمة، أخذ في التوسع المستمر بعد ذلك، لمعرفة حقيقة نجاحها وفعاليتها من عدمها. لاقى هذا الاختبار الانتقاد في مناسبات عديدة باعتباره عملاً غير ضروري، بل قيل إنه غير أخلاقي. ولكن عندما جاءت النتائج كانت دقيقة، تماماً مثل الإحصاءات الدقيقة التي عملتها فلورنس نايتنغيل منذ قرن من الزمان؛ فقد برهنت دراسات كوكرين في كثير من الأحيان أن الممارسات الطبية المعمول بها كانت غير فعالة، بل تأتي أحياناً بنتائج عكسية، بدءاً من علاج الأمهات الحوامل، واستئصال اللوزتين، إلى إبقاء مرضى القلب في المستشفيات بدلاً من إرسالهم لمنازلهم بكل بساطة.

عملت الصدمات المتتالية من البحث الدؤوب والمتواصل لكوكرين وزملائه على تحسين قاعدة الأدلة والبراهين، التي تستند عليها الممارسات الطبية، وفي نهاية المطاف نجحت في إطالة حياة الملايين من المرضى المهددين في جميع أنحاء العالم، وساعدت على إعادة تشكيل

طابع الطب في حد ذاته. وقد أدى ذلك في بريطانيا إلى إنشاء المعهد الوطني للصحة وتفوق الرعايــة (NICE) في عام ١٩٩٩م، والذي يكرّس جهده لجمــع الأدلة والبراهين على فعالية العلاجــات الطبيــة والدوائية المختلفة. كما أدى عمل كوكرين ورفاقه إلى إنشــاء مؤسســة كوكرين، وهي شــبكة عالمية من المتعاونين المنتشرين في أكثر من ١٢٠ بلداً تكرس جهودها لتلخيص نتائج الأدلة الطبية التجريبيــة للاختبارات التجريبية كافة، وتحويلها إلى تقييمات ومراجعات منهجية صارمة.

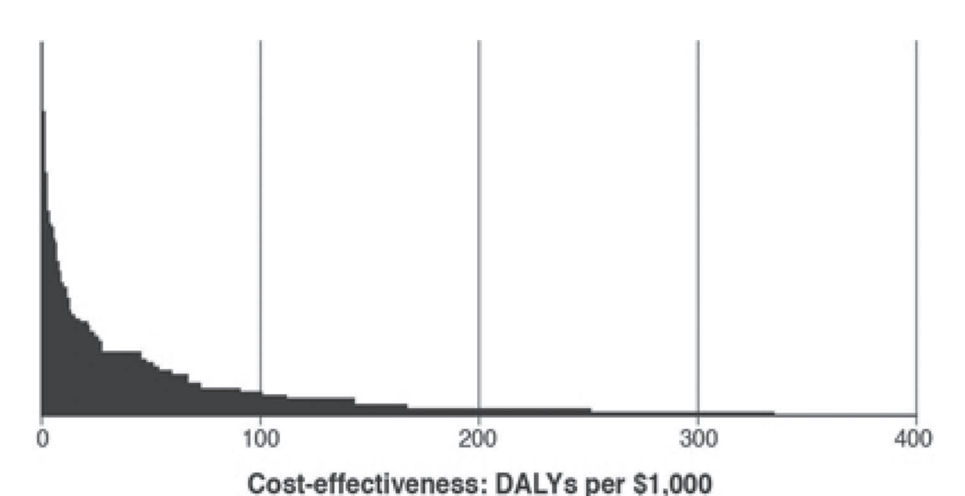
ولكن في حين أن أساليب كوكرين التجريبية أحدثت نقلة نوعية وتحولاً كبيراً في الرعاية الصحية، ظلت العديد من المهن إضافة إلى عالم السياسات نفسه دون تغيير إلى حد كبير.

لا للتظاهر بكمال المعرفة والعلم:

عندما تأخذ طفلك لرؤية الطبيب، فســيكون لديك ســبب وجيــه يدفعك للاعتقاد بأن العــلاج الــذي يقترحه يقوم على أدلة جيدة، وأنه ســوف يكون علاجاً فعــالاً. ولكن عندما توصل ابنك إلى المدرسة، ما الذي يجعلك تعتقد أن الطريقة التي سيتم تدريس الرياضيات بهــا قائمــة على أي دليــل؟ في الطب، هناك ما يزيد عــن ٢٠٠,٠٠٠ تجربة جيــدة النوعية تقيس مدى فعالية التدخُّلات الطبية المختلفة، ولكن في مجالات التعليم، والعدالة الجنائية، والرعاية الاجتماعية، ومعظم مجالات السياسات العامة الأخرى مجتمعةً، فإن عدد التجارب يبلغ المئات في أحسن الأحوال(٤).

ونجد أن التفسيرات لهذا التناقض الشاسع بين التجارب الطبية وبين التجارب في المجالات المهنيــة الأخرى، والتي تُرجع الســبب إلى الاختلافات المتأصلة بــين طبيعة هذه المهن، هي في النهاية تفســيرات لا تصمد كثيراً. فلا يوجد اختلاف جوهــري عند مقارنة تأثير "الطرق" المتنوعة في تدريس الرياضيات على مســتوى التحصيل العلمي، أو تأثير العقوبات المتفاوتة على معاودة ارتكاب الجرائم، مقابل مقارنة تأثير علاجات أمراض القلب على مدى السنوات التي يعيشــها المريض. كما أن تفســيرها بالاختلافات الأخلاقية لا يقدم أيضاً تفســيراً مقنعاً جداً: هل هناك أي مصداقية حقاً في أن نقول إن الاختبار المنهجي للعلاجات الطبية مقبول أخلاقيــاً عندما نقيس النتائج بالحياة والموت، ولكن هذه الأســاليب لا يجب أن تُســتخدم لاختبار مدى فعالية الرعاية الاجتماعية أو التعليم؟ (انظر الفصل ١١ للمزيد من المناقشة).

إن ســفاهة السرية التي تنتهجها كثير من السياسات الحكومية، والممارسات المهنية، تتمثل في أننا لا نعرف حقاً ما إذا كانت تلك السياسات أو الممارسات فعالة على الإطلاق.



الشكل(٤١)

فعالية التكاليف النسبية، فيما يتعلق بسنوات العمر المُصَحَّحَةُ باحتساب مُدد العجز DALY (أو سنوات الحياة التي يُنقذ فيها المريض أو يتحرر من الإعاقة) لكل ١٠٠٠ دولار يتم إنفاقها. هناك عدد قليل من البرامج، مثل التخلص من الديدان لدى الأطفال أو الناموسيات، تكون فعالة من حيث التكلفة بشكل لا يصدق، وتوفر مئات السنين من الحياة لكل ١٠٠٠$ يتم إنفاقها. وحوالي نصف البرامج كان معقولاً من حيث التكلفة، ووفر ما بين ٥ إلى ٥٠ سنة من الحياة لكل ١٠٠٠$ يتم إنفاقها. ولكن حوالي ثلث البرامج لا يكاد يكون له أي أثر على الإطلاق(بإذن من "توبي أورد"، جامعة أوكسفورد)

هنــاك مجال وحيد من مجالات الإنفاق الحكومي يعطــي دلائل أفضل بكثير من غيره على مدى فعاليته، ألا وهي برامج المســاعدات الصحية في الخارج. فعلى ســبيل المثال، يبين الشكل ٤١ مخططاً بيانياً للفعالية النسبية للبرامج المختلفة وأثرها على سنوات الحياة التي يتم إنقاذها في الدول النامية. وكما ترى بلمحة خاطفة للشــكل، بعض البرامج فعالة بشكل لا يصــدق، في حين أن المدى الكامل لفعالية التكلفــة في جميع البرامج كبير جداً في الواقع.

وكما أشـار "توبي أورد"، وهو أسـتاذ الفلسفة من جامعة أكسـفورد، أنه إذا كان عليك أن تختار عشـوائياً أيَّ خيارين من مجموعة البرامج هذه، فإن متوسـط الفرق في فعاليتها من حيث التكلفة سيكون حوالي مائة ضعف. وبصياغتها بطريقة أخرى، فإنه بعد التسلح بهذه المعلومات الواردة في هذا الرسم البياني، يمكن لصُنّاع السياسات من حيث المبدأ أن يخفضوا ميزانية المساعدات الصحية بمقدار عشرة أمثال الحالية، ولا يزال يتحقق لهم عشرة أضعاف الأثر الذي يحققه أيُّ برنامج يختاره الشخص من بين البرامج الأخرى دون هذه الأدلة.

فريق الرؤى السلوكية يثبت عدم ضرورة أن تكون التجارب كبيرة ومكلفة:

أثبت الاقتصاديون العشـوائيون (randomistas) الذين يعملون في برامج المسـاعدات الدولية أن التقييمات واسعة النطاق يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة، وأنها أفادت في توجيه المساعدات بشكل أكثر فعالية. ومع ذلك، كان لها أثر جانبي مؤسف من حيث خلق الشعور بأن التقييمات يجب أن تكون واسعة النطاق، وأن تستغرق وقتاً طويلاً وتكون مكلفة جداً. وهذه ليست بالصفقة التي تجذب صُنّاع السياسات العاديين. كما قال أحد الوزراء بغضب عندما اقترح أحد المسؤولين عليه بأن يتم اختبار فكرته الكبرى أولاً في شكل تجارب: "لم أمض عقداً من الزمن في المعارضة لأدخل في الحكومة حتى أقوم بإدارة تجربة".

بالنسـبة لنا في فريق الرؤى السـلوكية، فقـد واجهنا في السـنة الأولى من عمر الفريق جمهوراً متشـككاً للغاية. وفي الحقيقة لم تكن التجارب العشوائية المنضبطة (RCTs) مجالاً يهواه ستيف هيلتون، ولا رئيس الوزراء، ولكن بدون وجود أدلة قوية لن نكون قادرين على إقناع رؤساء الإدارات المتشككين بأن ما نقدمه أكثر من مجرد حداثة. قد تستطيع بدعم من رئيس الوزراء الفوز في معركة عرَضية، ولكن لا يمكنه أن يكون معك طوال الوقت. فإذا كنت ترغب حقاً في تحقيق أثر واسـع النطاق، فعليك كما درس علماء النفس أن تسعى للوصول بهـم إلى التحوّل عـن قناعة، لا الامتثال بالقوة. وللوصول إلى التحوّل المنشـود، عليك اتباع أسـلوب الإقناع والاستمالة بالحجج الدامغة، وليس بالقوة والإلحاح، كما كان علينا أن نقنع أنفسـنا أيضاً. فكيف يمكننا أن نعرف في الواقع أن بعض الأفـكار البرّاقة، التي تم تطويرها من التجارب المختبرية مع طلاب أمريكا الشـمالية سوف تنجح حقاً في بيئة العالم الحقيقي للممارسات والسياسات الحكومية؟

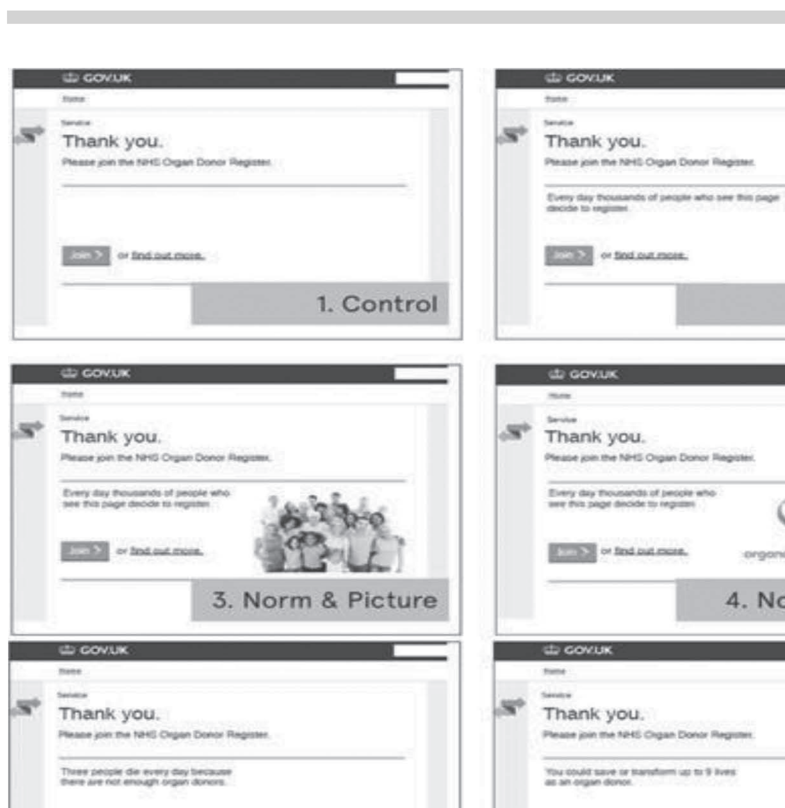
ولذلك، فقد اتخذنا خيارنا مبكراً في البحث عن الجوانب التي تتناسب بشكل جيد مع التكلفة المنخفضة للتجارب العشوائية المنضبطة السريعة. وكان هذا أحد الأسباب التي جعلت الرسائل الضريبية تنال اهتمامنا مبكراً؛ ففضلاً عن أنها تمنحنا إمكانية تقديم العون في جلب الضرائب غير المدفوعة للمساعدة في إجراءات التقشف الحكومية، كانت هيئة الجمارك والإيرادات (HMRC) مناسبة تماماً لعمل التجارب السريعة منخفضة التكلفة. لم نكن بحاجة إلى إعداد نظام قياس منفصل باهظ الثمن لاختبار فعالية الرسائل التي صيغت بعدة طرق والمقارنة بينها، حيث يوجد بالفعل لدى دائرة الجمارك والإيرادات أنظمة لمتابعة من استجاب وقام بدفع الضرائب، ومن تخلَّف عن الدفع، ولكن ما زال علينا الحصول على موافقتها. وفي الأيام الأولى كنا نقوم بعملية الاختيار العشوائي يدوياً - كنا حرفياً نسحب الرسائل ونستبدلها بالرسائل البديلة - لكن مع ذلك، لقد منحَنا هذا فرصة عمل التجربة، والحصول على نتائجها في غضون أشهر، وأحياناً أسابيع.

لم تُظهر نتائج هذه التجارب المبكرة أن الرؤى السلوكية يمكن أن تكون فعالة فحسب، بل بيّنت كذلك لجميع من في الحكومة كيف يمكن أن تكون التجارب سريعة ومنخفضة التكلفة. وفي غضون عامين، قام فريق "وحدة الحفز" الصغير بإجراء المزيد من التجارب العشوائية المنضبطة تفوق ما أجراه مركز الحكومة البريطانية طوال تاريخه، مما أثار التساؤل التالي: حتى وإن لم يهتم صانع السياسات تحديداً بالحفز، لماذا لا يستخدم النهج السريع للتجارب العشوائية المنضبطة من أجل التوصل إلى طرق أفضل للقيام بالأمور؟

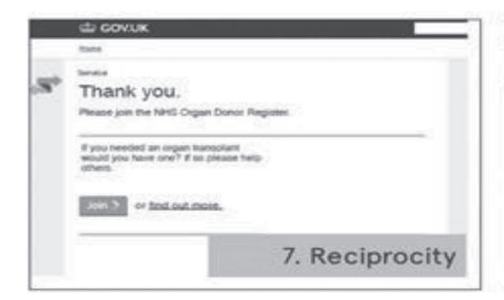
عزز التحول نحو الحكومة الرقمية هذه الحجة المتمثلة في استخدام التجارب العشوائية المنضبطة. ويعرف الكثير من الناس وإن كان بشكل غامض أن أمثال جوجل وأمازون تعلّموا عمل تجارب دائمة تقريباً على مواقعهم، واختبار مختلف التغييرات البسيطة في العرض والمحتوى؛ لمعرفة الشكل الذي يؤدي إلى زيادة عدد الزائرين للموقع، وغالباً ما يُعرف باسم: "اختبارA/B ". في الوقت نفسه، كانت حكومة المملكة المتحدة وحكومات أخرى تسعى إلى نقل العديد من الخدمات لتصبح عبر الإنترنت، ولكن على عكس جوجل وأمازون كانت عادتهم ببساطة عمل نسخة واحدة من الخيار الرقمي الجديد، ربما لأن هذه هي الطريقة التي كانت عليها النسخة القديمة.

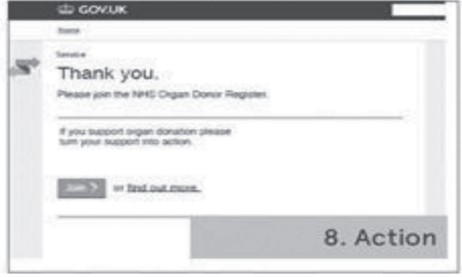
بدأ فريق الرؤى الســلوكية في البحث عن إجراءات تدخُّــل رقمية داخل القطاع العام، يمكن استخدامها لاختبار اختلافات متعددة من النهج. كان أحد هذه التدخُّلات هو اختبار أشــكال بديلة لصفحة ويب مُصمَّمة لمســاعدة الناس على الإقلاع عن التدخين. وفي غضون بضعة أسابيع من بدء الحملة الرئيسية، تمكنا من اختبار أكثر من ٢٠ صفحة بديلة، وبالتالي تحســين الموقــع لجعله أكثر فعالية في مســاعدة المدخنين على الإقلاع عــن التدخين (انظر الفصــل ٦ لمزيد من التفاصيل). وبالمثل، قمنا باختبار أشــكال مختلفة من صفحات الويب لتشــجيع الشباب على الحصول على الاستشــارة المهنية، أو لتشجيع الناس على التسجيل في برنامج التبرع بالأعضاء.

تقدُّم الحملــة التي أقمناها للتبرع بالأعضاء مثالٌ واضحٌ على هذا النهج. ففي بريطانيا، يتوجــب عــلى الجميع أن يجددوا ضريبة ســياراتهم كل عــام. وكان ذلك مثــالاً أولياً على الحكومة الرقمية؛ حيث إن الموقع الإلكتروني وخلال إجراء معاملة ضريبة الســيارة يتفحص أيضاً تأمين الســيارة وصلاحيتها للاســتخدام على الطريق (من خلال التحقق من أن السيارة لديها ترخيص ساري المفعول من وزارة النقل - MOT). تمكنا من التوصل إلى اتفاق بحيث إنه بعد استكمال الجزء الرئيسي من إجراءات ضريبة السيارة، تكون الخطوة النهائية إحالة مقدم الطلب إلى صفحة "الشكر"، والتي ستسأله عما إذا كان يرغب في التسجيل في برنامج التبرع بالأعضاء. كان الســؤال المهم: ما هي صيغة الرســالة التي سنكتبها بجانب الزر الذي يطلب من الناس التسجيل في البرنامج؟









الشكل(٤٢)

ثماني رسائل بديلة تحث على التسجيل في برنامج التبرع بالأعضاء

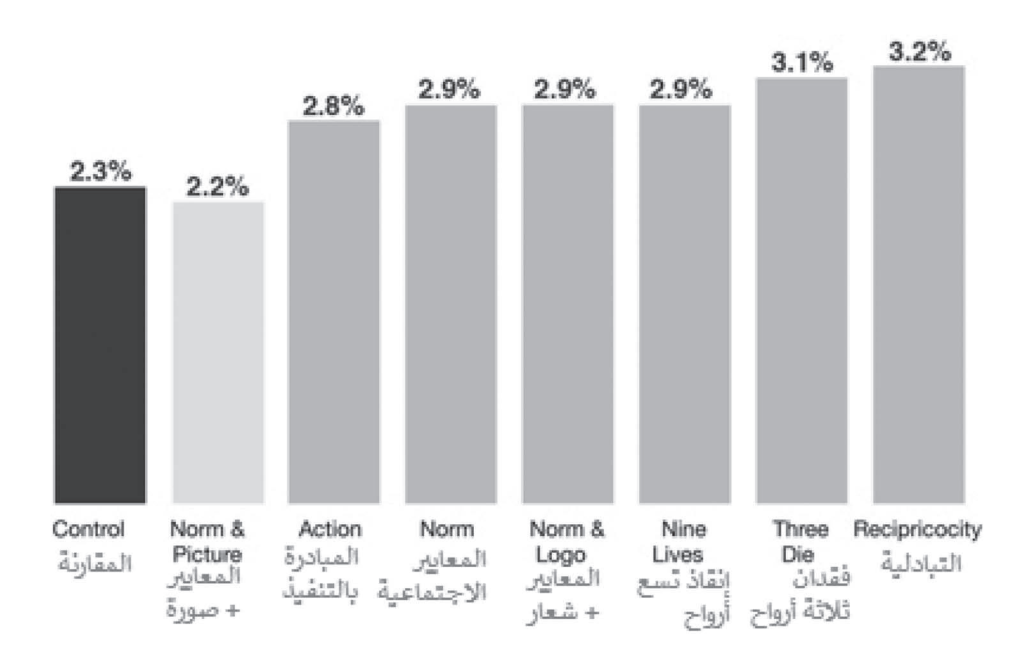
على الطريقة التقليدية، كان صُنّاع السياسات يسألون بعض الأشخاص، وربما استعانوا بوكالة إبداعية لو كان لديهم بعض المال الاحتياطي، ثم يبنون على أفضل تخمين يمكنهم التوصل له. بدلاً من ذلك، قمنا بعصف ذهني لمجموعة واسعة من الأفكار، كل فكرة منها تستند إلى واحد أو أكثر من الآثار السلوكية، ثم بدلاً من تنفيذ أحد هذه الأفكار جرّبنا مجموعة من الخيارات البديلة بالتوازي على الموقع، ثم تركناها لبضعة أسابيع حتى قام ما يزيد عن مليون شخص باستخدام الموقع، أو ما يقارب ١٣٥,٠٠٠ مستخدم لكل نسخة من صفحات الويب المختلفة، ويوضح الشكل ٤٢ الخيارات الثمانية التي جربناها.

ألق نظرة على الرسائل في الشكل، وحاول بنفسك معرفة أي منها سيكون أكثر فعالية، ستجدها ليست واضحة.

الأولى، هي رسالة المقارنة "Control" – فقط تقول الرسالة: "شكراً لك. يرجى الانضمام إلى برنامج التبرع بالأعضاء"، ويظهر تحت هذه العبارة زر "الانضمام" (١). أما الرسائل الثلاث التالية، فجميعها تحوي نفس النص الإضافي، وهي معلومات صحيحة: "كل يوم، يقرر الآلاف من زوار هذه الصفحة التسجيل في البرنامج" (المعيار الاجتماعي). ولكن الرسالة (٢) "Norm" لا تحوي أي صورة، والرسالة الأخرى "Norm & Picture" تحوي صورة لمجموعة من الأشخاص تبدو عليهم السعادة والصحة تماماً كما هو الحال عند الانضمام للبرنامج (٣)، والرسالة (٤) "Norm & Logo" تحوي شعار برنامج التبرع بالأعضاء. الرسائل الأربعة المتبقية تختبر مجموعة متنوعة من المضامين الأخرى: التعبير عن فائدة التبرع بالأعضاء من حيث فقد الأرواح (٥) "Three Die"، أو إنقاذها (٦) "Nine Lives"، ومبدأ التبادلية (٧) "Reciprocity"، وسد الفجوة بين وجود نية الانضمام وبين المبادرة بالتنفيذ الفعلي (٨) "Action" – يقول معظم الناس في الدراسات الاستقصائية أن في نيتهم الانضمام لبرنامج التبرع، ولكن لم تتسنَّ لهم الفرصة للتنفيذ.

النقطة الرئيسية في الموضوع أنك حتى لو كنت خبيراً في العلوم السلوكية فمن الصعب جداً أن تعرف أيُّ هذه الرسائل من شأنها أن تبرهن أنها الأكثر فعالية. وفي الواقع، هناك أدلة جيدة تبعث على الاعتقاد بأن العديد من هذه الرسائل يجب أن تنجح. ولكن الأهم من ذلك أن مصممي الموقع وبرنامج التبرع بالأعضاء لم يحتاجوا إلى معرفة أن بمقدورهم (ومقدورنا) اختبار مختلف التغييرات ومعرفة أيها الأفضل نجاحاً.

يقوم سبعة عشر مليون شخص بتجديد ضريبة سياراتهم كل عام، لذلك إذا شاهد ١٪ أو ٢٪ منهم هذه الصفحة وانضم إلى البرنامج، فإن ذلك سيضيف مئات الآلاف الذين سينضمون للبرنامج. ولكن هل من شأن الرسائل الإضافية أن تحدث أي فرق آخر؟ يظهر الشكل ٤٣ نتائج هذه الرسائل.



الشكل(٤٣)

النسبة المئوية للانضمام إلى برنامج التبرع بالأعضاء بعد رؤية الرسائل البديلة

كما يوضح الشكل ٤٣، فإن إضافة صفحة الانضمام لبرنامج التبرع بالأعضاء أدت إلى أن يقوم ٢,٣٪ من الأشخاص، الذين يستكملون إجراءات دفع ضرائب سياراتهم عبر الموقع بالانضمام إلى البرنامج، وكانت جميع الرسائل الأخرى تقريباً أكثر فعالية قليلاً من رسالة المقارنة. أما أفضل أداء أثبت فعاليته فكانت الرسالة التي تستند إلى مبدأ التبادلية: "إن احتجت إلى زراعة الأعضاء، هل ستجد متبرع؟ إذا كان الأمر كذلك، يرجى مساعدة الآخرين". عملت هذه الرسالة على زيادة عدد المنضمين إلى البرنامج بنسبة ٣,٢٪ - أو ٣٩ في المائة

أعــلى من مجموعة المقارنة. وهــذا يعادل ما يقرب من ١٠٠٠٠٠ شــخص إضافي ينضم إلى برنامج التبرع بالأعضاء في العام الواحد مقارنة مع رسالة المقارنة.

الغريب والمثير للاهتمام على حدٍ ســواء أن رسالة المعايير الاجتماعية والصورة المصاحبة لهــا كانت في الواقع أقل فعاليــة من مجموعة المقارنة. عندما ســألنا عدداً من كبار علماء السلوك وخبراء السياسات البارزين عن صفحات الويب الثمانية وتوقعاتهم عن أيها سيكون الأكــثر فعاليــة، اختار كثير منهــم الصفحة مع الصورة. وهو عادةً مــا يختاره أكبر عدد من صُنّاع السياســات أيضاً. كانت فرَضية معقولة تماماً: نحن نعلم أن الناس ســيختارون قرضاً ائتمانيــاً بفوائد أعلى من غيره عندما يتضمن خطاب العرض صورة لامرأة فاتنة مبتســمة، وســيتضاعف بمرتين احتمال مشــاركتهم في خطة التبرعات المستقطعة من الرواتب للأعمال الخيرية، إذا أتتهم صورة معبّرة عبر البريد الإلكتروني من زميل يطلب منهم المشــاركة. ولكن في حالتنا هذه بالذات لم ينجح اســتخدام الصورة، ربما لأن الصورة صرفت انتباه الناس عن مضمون الرسالة، أو ربما ببساطة أن الصورة المستخدمة كانت خاطئة. ولكن لو أننا ببساطة اكتفينا بهذه الصفحة على شــبكة الإنترنت التي تحتوي على الصورة، لم نكن لنعرف بوجود الكثــير من الخيارات الأفضل، بل ربما اســتنتجنا أن صفحة الويب هذه حققت نجاحا كبيرا (فرغم كل شيء، ما زال مئات الآلاف ينضمون إلى برنامج التبرع بالأعضاء عن طريقها).

أثبــت فريق الرؤى الســلوكية أيضاَ أن مثــل هذه التجارب يمكــن تطبيقها في مجالات الإنفاق الرئيســية. في عام ٢٠١٣م، لاحظنا أثناء عملنا على موضوع تعزيز النمو الاقتصادي أن العديــد من الشركات، ذات الإمكانات الكبيرة ولكــن نموها بطيء أو متوقف، لم تطلب الاستشــارة على الرغم من وجود الدلائل التي تؤكد فائدتها لهم. وكان من بين اســتنتاجاتنا أن الشركات غالباً لا تلتمس الاستشــارة لعدم توفر وســيلة ســهلة لديهم لتمييز المشــورة المفيدة عن ســواها، أو لتمييز المستشارين الجيدين من السيئين بشكل خاص. ولذلك قمنا بترتيب خطة مع وزارة الخزانة ووزارة الأعمال لتقديم "قسائم النمو" Growth Vouchers للــشركات بقيمة عدة آلاف من الجنيهات تســتخدمها لدفع ثمن الاستشــارة، ولكن بشرط أن تقدم الشركــة تغذية راجعة (feedback) من خلال منصة عامة على الإنترنت بخصوص الاستشارة وهل كانت مفيدة وذات قيمة عالية أم لا (انظر أيضا الفصل ٨).

ومن جديد، أردنا أيضاً معرفة إن كانت الاستشارة ذاتها، والقسائم التي قدمتها الحكومة، قد أدت فعلياً إلى زيادة في نمو الشركة أم لا. وحتى هذه اللحظة، الدليل الوحيد الذي توفر لنا هو أن الشركات التي تتبع خططاً مماثلة تميل إلى النمو بشكل أسرع، ولكن من المنطقي أن الشركات المنظّمة تنظيماً جيداً لدرجة أن تتقدم بطلب للحصول على منحة الاستشارة قد تكون أسرع في النمو على أي حال. لذا كانت أفضل طريقة للتحقق من فعالية الاستشـارة وتقديم القسائم، هي رفض طلبات المنح بشكل عشوائي لبعض الشركات المؤهلة والمستوفية للـشروط، ونرى ما يحدث(٥). وبمسـاعدة من وزارة الخزانة، ودعـم منفعل بعض الشيء من وزراء الأعمال "اللورد يونـغ" و"ماثيو هانكوك"، تم وضع المخطط قيد التنفيذ كتجربة حقيقية عشـوائية منضبطة. كـما أن التجربة تم إعدادها أيضاً لاختبار فعالية الاستشـارة المباشرة وجهاً لوجه، وهل هي أكثر فعالية من الاستشارة المقدمة عن طريق الإنترنت.

بالطبع يسـتغرق الأمر بعض الوقت لمعرفة ما إذا كان النشـاط التجاري ينمو أم لا. لذا فمن السـابق لأوانه – وقت كتابة هذا التقرير– معرفة ما إذا كانت القسائم قد أدت فعلاً إلى نمو أسرع للشركات. ولكن ما نعرفه هو أنه لم يكن هناك جدل كبير، سـواءٌ في وسـائل الإعلام أو على مستوى الشركات حول العنصر العشوائي من هذا المخطط. ونحن نعلم أيضاً أنـه عندما تأتي النتائج، فسـتزودنا بمعلومة مفيدة جداً: هل ينبغي توسـيع نطاق ميزانية المخطط من عشرات الملايين إلى مئات الملايين، أو إلغائه تماماً؟ كما أن التجربة ساعدت على منـح إدارة الـشركات الثقة للنظر في بقية أوجه إنفاقها، والتفكـير في النواحي الأخرى التي يمكن للتجارب المنضبطة أن تساعد فيها على تحديد الإنفاق الأكثر فعالية.

أما الاحتجاج الأساسي بالنهج التجريبي والاستعانة به فليس جديداً تماماً؛ فقد حاول بعض الناس من داخل الحكومة وحولها لسـنوات عديدة تبنِّي زيادة اسـتخدام النُهُج التجريبية والاختباريـة. والواقع أنه من حـين لآخر يحاول أحد الوزراء تشـجيع العمل بهذه الفكرة. في المملكـة المتحدة مثلاً، علّـق وزير إصلاح الرفاه الاجتماعي اللـورد "فرويد"، الذي خدم بشـكل غير مألـوف في حكومة حزب العمال ثم حكومة ائتلاف حـزب المحافظين والحزب الديمقراطـي الليـبرالي، بأنه في إطار تعقيـدات إصلاحات الرفاه، كان عليـه أن يتخذ عدة مئات من القرارات، وشـعر أنه ليس متأكداً أيُّ هذه القرارات هو الصحيح والسـليم. وكان اسـتنتاجه الجوهري هو أن يتم تضمين تشريعات إصـلاح الرفاه في حكومة الائتلاف شرطاً

صريحاً يعطي الحكومة ســلطة تغيير الإصلاحات، وحتى تغيير مستويات الفائدة المدفوعة، من أجل اختبار أيها أكثر فعالية.

العمل الذي قام به فريق الرؤى الســلوكية مع العديد من الوزارات والجهات الحكومية أظهر، وبطرق ملموســة وعملية أحيت المنهج والأســاليب التجريبية، أن مثل هذه التجارب يمكن تنفيذها بسرعة وسهولة نسبية، وأنها لن تسبب الكوارث كما كان يُعتقد. وساعد فريق الرؤى الســلوكية صُنّاعَ السياســات بأن أظهر لهم أنه لا يلزمهم معرفة الإجابة مســبقاً عن أفضل الممارســات أو السياسات الواجب اتباعها، ولكن بدلاً من ذلك يمكنهم إقامة التجارب على السياسات والممارسات المعتادة، والتعرف تدريجياً على الفعّال والناجح منها فعلاً.

ما الذي يعمل؟ صناعة النهج التجريبي:

خــلال الفــترة من عام ٢٠١١م إلى عام ٢٠١٥م، أنشــئت مجموعة مــن المعاهد لتعزيز اســتخدام الأدلة العلمية من جانب صناع السياسات والممارسين للمهن في المملكة المتحدة. كان لدى هذه المعاهد هدف مشــترك بســيط: جمع وبناء الأدلة والبراهين حول السياسات والممارســات التي يُحتمل نجاحهــا، وإتاحتها مباشرةً للممارســين ومقدمي الخدمات. وقد أطلقنا عليها مسمى: معاهد "ما الذي يعمل " (What Works).

اســتندت المعاهد الجديدة في إطارها العام على التجربة الماثلة للمعهد الوطني للصحة وتفــوق الرعاية (NICE)، والذي أُســس خلال الأيام الأولى لحكومــة "بلير". كانت وظيفة المعهــد الوطني (NICE) مماثلة لوظيفة إدارة الغذاء والدواء (FDA) في الولايات المتحدة الأمريكية؛ فهي ليســت مكرســة لإجراء البحوث الأولية، ولكن للبحــث في الأدلة والبراهين المنشورة المتعلقة بالأدوية والعلاجات وتقرير التوصية بخصوص العلاج:

- يُوصَى بالعلاج (مصرح من المعهد الوطني للصحة وتفوق الرعاية - NICE).
- لا يُوصَى بالعلاج.
- السماح باستخدام الدواء ولكن مع التوصية بإجراء المزيد من الدراسات عليه.

كان لا بــد لتوصيــات المعهد في النهاية أن تأخذ بعين الاعتبــار عنصر التكلفة؛ فإذا كان للعــلاج تأثير ضئيل جداً، ولكنه مكلف للغاية، فإن المعهد الوطني (NICE) قد لا يوصي به

للاستخدام العام في الخدمات الصحية، إلا أن تركيز المعهد الأساسي كان على الفعالية المثبتة للعلاج.

بالنتيجــة، إذا كان هذا النهج قد نجح في مجــال الطب، فلم لا ينجح في مجالات أخرى من السياســات والممارســات؟ ونظراً لما تواجهه حكومة الائتلاف مــن انكماش في الميزانية، كان الســؤال الملح للغاية بالنسبة لها: كيف يمكننا التحقق من أن الأموال تُنفق في مصارفها الصحيحــة وعلى أمور متوقع نجاحهــا؟ لذا بدعم من وزير السياســات الحكومية المنتمي لحــزب المحافظين" أوليفر ليتوين"، وأمين عام وزارة الخزانة من الحزب الديمقراطي الليبرالي "داني أليكســاندر"، وأمين مجلس الوزراء "جيريمي هيوود"، جرى إنشــاء مؤسســات يمكنها الإجابة على هذا السؤال.

كانت الفكرة الأصلية هي إنشــاء معهد "سياســات اجتماعيــة" ضخم على غرار المعهد الوطني (NICE)، ويكون بمثابة نسخة مكبَّرة عن "معهد ولاية واشنطن للسياسات العامة" في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أنشــئ معهد ولاية واشــنطن، برئاسة الخبير الاقتصادي "ســتيف أوس"، لتقديم الاستشــارة إلى المُشرِّعين في الدولة حول السياســات وما قد يكون أكثرهــا فعالية وما يكون أقلها، وجمع الأدلة التجريبيــة التي يمكن الوثوق بها لدى جميع الاتجاهات الحزبية. ويصف "ستيف أوس"، بأسلوب أقل من المعتاد، عمل هذا المعهد بأنه كالعمل الذي تؤديه منظمة "تقارير المستهلك" التي يرجع الناس إلى تقاريرها عند البت في اختيار الثلاجة أو التلفزيون أو السيارة التي يريدون شرائها(٦).

ومع ذلك هناك فارق رئيسي بين ولاية واشــنطن وبلد من متوســط إلى كبير الحجم مثل المملكة المتحدة. حيث يعمل المُشرِّعون في ولاية واشنطن، التي يبلغ عدد سكانها حوالي سبعة ملايين نســمة، على اتخاذ العديد من قرارات الإنفاق التفصيلية مباشرة بأنفسهم. ولكن في المملكة المتحدة، التي يبلغ عدد سكانها قرابة عشرة أضعاف، تُتخذ معظم القرارات المماثلة داخل الوزارات الرئيســية للدولة أو للحكومة المحلية. كما أن لدى وزارة الخزانة في المملكة المتحدة سيطرة أقل بكثير على الإنفاق من الميزانية، مقارنةً بالعديد من الدول الأخرى. وفي الحقيقة العديد من القرارات الرئيسية اليومية يتخذها فعلياً المهنيّون والممارسون على أرض الواقع، مثل مدراء المدارس، وقادة سلك الشرطة، ورؤساء الحكومات المحلية. شعرنا أيضاً أن

العديد من هذه القرارات التقديرية المتخذة على هذا المستوى المحلي كانت قابلة للاختبار التجريبي أكثر، وأنها أقل احتمالاً في إثارة الجدل سياسـياً. كما أن هناك الكثير من البيانات والمعطيـات التي يمكن مقارنتها عبر ١٥٠ منطقة من المناطـق الإدارية المحلية بدلاً من أن تكون المقارنة على مستوى وطني واحد.

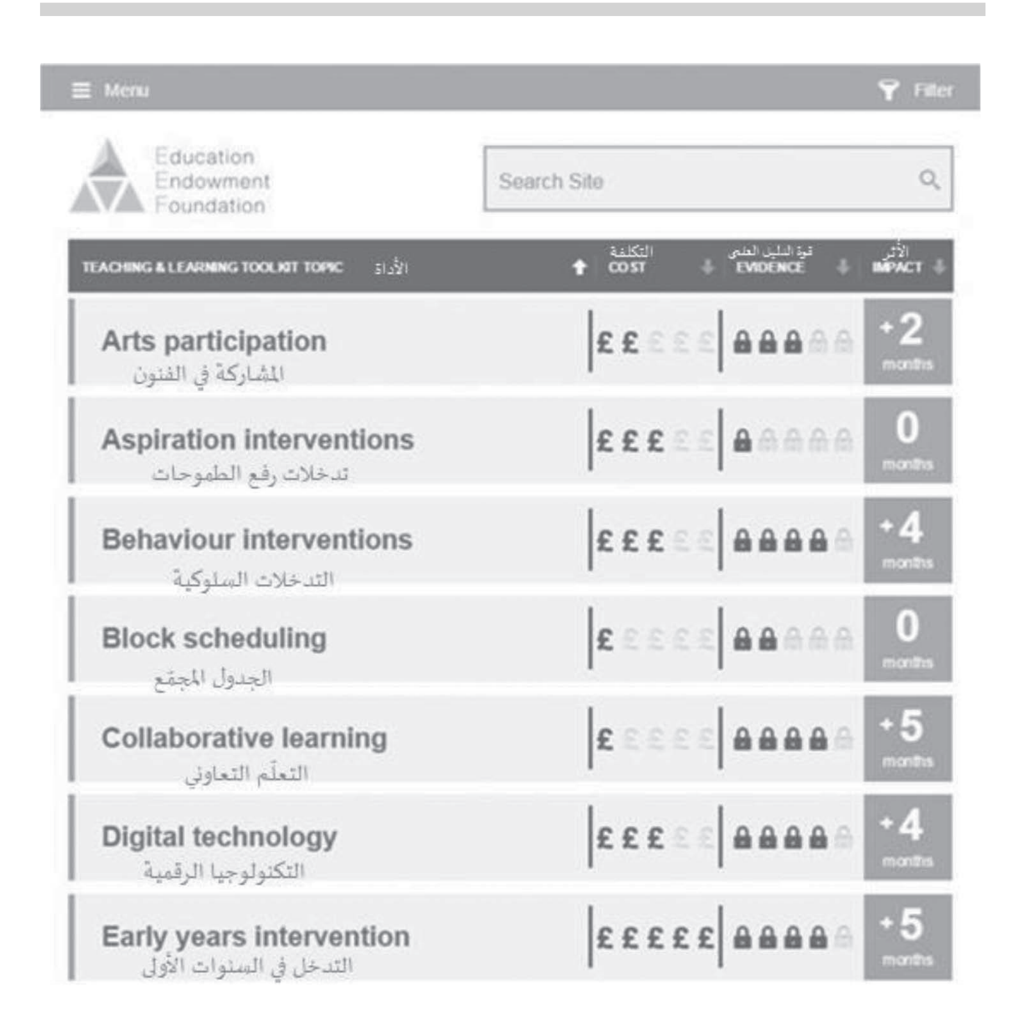
لهذه الأسـباب مجتمعة قررنا إنشاء سلسلة معاهد "ما الذي يعمل" (What Works)، وكل واحد منها مُكرّس للإجابة على مجموعة أكثر تركيزاً من الأسـئلة. ففي الفترة بين عامي ٢٠١١م و٢٠١٣م، أنشـئت معاهد "ما الذي يعمل؟" لتحديد أفضل السـبل لتعزيز الإنجاز والتحصيل في المدارس (مؤسسة المنح التعليمية - EEF)، وللحد من الجريمة (كجزء من كلية الشرطـة)، وللتدخل المبكر (مؤسسـة التدخل المبكـر - EIF)، ولتعزيز النمو المحلي (مركز النمـو الاقتصادي المحـلي - LEG). وفي الآونة الأخيرة، تم إضافـة معاهد "ما الذي يعمل" لتحديد أفضل السـبل لتعزيز الحياة المستقبلية الصحية والمُرضية (مركز لشيخوخة أفضل)، وللرفاهية الشخصية (التي تحظى باهتمام خاص من رئيس الوزراء، انظر الفصل ١٠)، ومراكز تغطي ويلز (مع التركيز بشـكل خاص على الفقر) واسكتلندا (مع التركيز بشكل خاص على إصلاحات النظام). جميع هذه المراكز والمعاهد أُنشـئت بنظام حوكمة مستقل، وبمجموعة متنوعـة من قنوات التمويل من ضمنها تمويل من مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية (المسـتقل)، ومن اليانصيب الوطني في المملكة المتحدة، ومن الوزارات الحكومية. ويكرِّس كل مركز من هذه المراكز جهوده لتوليد أدلة وبراهين أفضل ونقلها واعتمادها.

أمثلة على "ما الذي يعمل" في مجال التعليم:

مؤسسـة المنح التعليمية (EEF)، التي تأسست في عام ٢٠١١م بمخصصات أولية قدرها ١٢٠ مليون جنيه استرليني مقدمة من وزارة التعليم، توضح نوع الأثر الذي يمكن أن يحدثه معهد من معاهد ما قد ينجح. وكما أشـار رئيس المؤسسـة "كيفان كولينز"، فإن مؤسسـة (EEF) "قضـت على الفكـرة القائلة بعدم إمكانيـة إجراء التجارب العشـوائية المنضبطة (RCTs) في مجـال التعليـم". وقد موّلت بالفعل ما يزيد عن ٩٠ تجربة واسـعة النطاق – كلها تجارب عشـوائية منضبطة سـوى خمس منها – عبر أكثر من ٤٠٠٠ مدرسة في المملكة المتحدة وبمشاركة ما يزيد عن ٦٠٠,٠٠٠ طفل. وباختصار، وفي أقل من أربع سنوات، أجرت

مؤسسة المنح التعليمية (EEF) تجارب على نطاق أوسع مما سبق إجراؤه في قطاع التعليم بأكمله على الإطلاق.

مع ذلك، فإن المخرجات الرئيسية لمؤسسة (EEF) ليست مجموعة من الأوراق أو الأبحاث الأكاديمية، بل هي مجموعة أدوات مصممة لقادة المدارس وللمعلمين وأولياء الأمور، تلخص نتائج ما يزيد عن ١١,٠٠٠ دراسة في مجال التعليم، فضلاً عن الدراسات الرائدة الخاصة بمؤسسة (EEF) (انظر الشكل ٤٤). تتيح مجموعة الأدوات هذه لمدير المدرسة، أو أي شخص آخر، الحصول على حس تقديري سريع بمدى الفعالية الشاملة لكل نوع من أنواع التدخلات من حيث تأثيره، وهو ما يُعبّر عنه بعدد أشهر التقدم التعليمي (انظر العمود الأخير، بعنوان الأثر "impact"). كما أنه يُظهر مقدار التكلفة المحتملة للتدخل، عند تطبيقه على فصل دراسي قوامه ٢٥ طالباً (حيث يرمز £ لمستوى التكلفة "cost")، وهكذا يظهر قوة الأدلة والبراهين التي تدعم هذه الاستنتاجات (يرمز عدد الأقفال لمدى سلامة الأدلة "evidence").


Menu
Filter
Education Endowment Foundation
Search Site

TEACHING & LEARNING TOOLKIT TOPIC الأداة	التكلفة COST	قوة الدليل العلمي EVIDENCE	الأثر IMPACT
Arts participation المشاركة في الفنون	££	3/5	+2 months
Aspiration interventions تدخلات رفع الطموحات	£££	1/5	0 months
Behaviour interventions التدخلات السلوكية	£££	4/5	+4 months
Block scheduling الجدول المجمّع	£	2/5	0 months
Collaborative learning التعلّم التعاوني	£	4/5	+5 months
Digital technology التكنولوجيا الرقمية	£££	4/5	+4 months
Early years intervention التدخل في السنوات الأولى	£££££	4/5	+5 months

الشكل(٤٤)

مجموعة من أدوات مؤسسة المنح التعليمية (مجتزأة)، تلخص نتائج ما يزيد عن ١١٠٠٠ دراسة بحثية تعليمية، بما في ذلك تجاربها الخاصة واسعة النطاق. وهي مصممة لتمكين مديري المدارس وغيرهم من الحصول على لمحة سريعة، عما يمكنه أن يحقق نجاحاً لتعزيز التحصيل التعليمي، ولا سيما بين الأطفال من البيئات المحرومة (للمزيد من المعلومات انظر:

(http://educationendowmentfoundation.org.uk/toolkit)

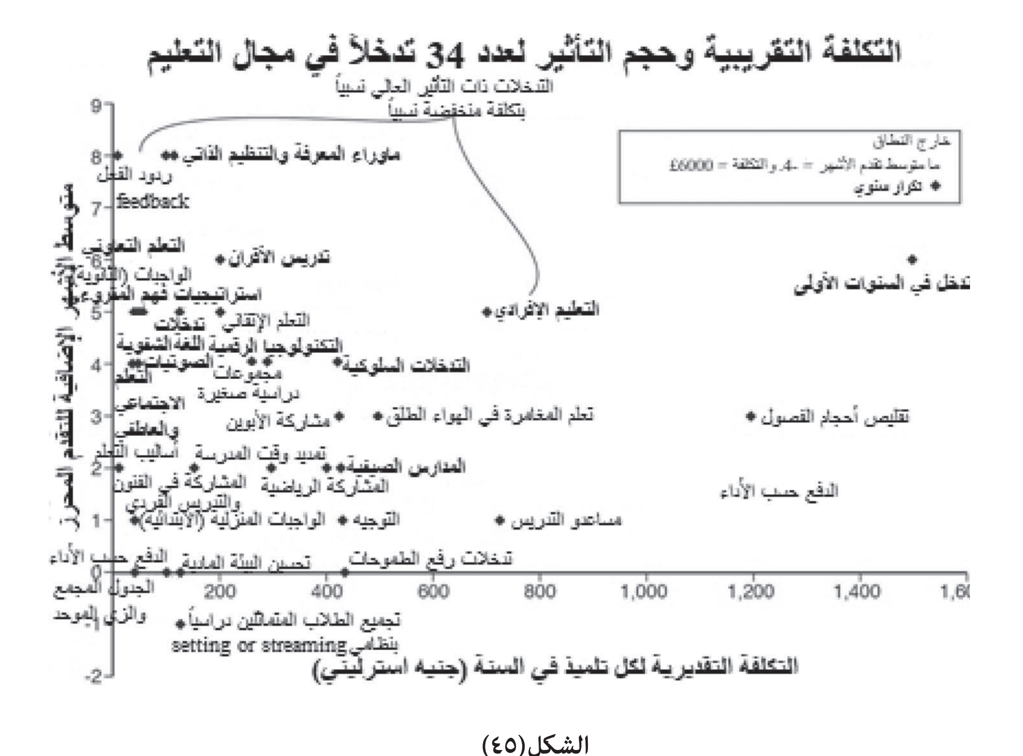
بالنســبة لبعض الباحثين الأكاديميين، فإنهم ســينظرون إلى مجموعة الأدوات هذه بأنها تبســيط مُبالَغ فيه لأدبيــات ضخمة وبالغة التعقيد. ولكن بالنســبة للعلماء الســلوكيين، والعديد من الممارســين المهنيين، فإنها ميزة جديــرة بالعمل بها (انظر الفصل ٣). في الوقت الراهن حوالي نصف إجمالي المدارس في المملكة المتحدة البالغ عددها ٢٤,٠٠٠ مدرسة، تذكر أنها تستخدم مجموعة الأدوات للمساعدة في اتخاذ قراراتها بشأن كيفية إنفاق الأموال التي تتلقاها، خاصة أن المدارس البريطانية تتلقى حالياً ما يقارب ٢ مليار جنيه إســترليني سنوياً عــلى هيئة "قســط تلميذ" للطلاب الأكثر حرماناً، والتي تســاوي حالياً حــوالي ١٤٠٠ جنيه إســترليني في الســنة تُدفع للمدارس عن كل طالب يأتون به من بيئة محرومة. وللمدارس حريــة التصرف في كيفيــة إنفاق هذه الأمــوال. كما أن مجموعة أدوات مؤسســة (EEF) تساعدهم على اتخاذ هذه القرارات، لكنها لا تفرضها عليهم.

إن مجموعــة الأدوات تســهِّل علينا تصور الأمر وتقدم لنا لمحة عــن التدخُّلات الفعالة وغير المكلفة. تدريس الأقران (زملاء الدراسة) على سبيل المثال، يتكفل بتعزيز تقدم الطلاب بمقدار نصف عام، وهو عمل غير مكلف نسبياً وأدلة فعاليته قوية. كما أن تدريس "ما وراء المعرفة" "metacognition" ، يركز بشكل أساسي على تدريس الأطفال كيف يتعلمون – هو أكثر فعالية حتى من تدريس الأقران، ومثله غير مكلف وموثّق بشكل جيد.

لم تكن النتائج التي توصلت لها مؤسســة المنح التعليمية (EEF) محبّبة دائماً وشــعبية. فمثلاً، تشــير دراســاتها إلى أن تعيين أعداد إضافية من المدرسين المساعدين – والذي كان في وقت من الأوقات محور تركيز رئيسي للإنفاق الحكومي – طريقة مكلفة نسبياً وغير فعالة بشــكل عام في تعزيــز الأداء. ومن الأمثلة الأخرى على التدخُّلات غير الفعالة نســبياً وجود الزي المدرسي الموحد، ونظام الأجر حسب الأداء، وتصنيف الفصول وفقاً لنظامي التخصيص أو التدفق "setting or streaming" حســب قدرات الطلاب التحصيلية في المواد الدراسية. حتى إن هناك بعض الأفكار التربوية الرائجة، خلصت مؤسسة (EEF) إلى أنها على حد سواء عالية التكلفة، وتعيق تقدم الطلاب المحرومين، مثل أن تفرض عليهم إعادة السنة الدراسية.

لقــد كان "كيفان كولينز"، رئيس مؤسســة (EEF)، دائم الحذر عند توجيه الحديث إلى المدارس ويتبع معهم سياســة لا إفراط ولا تفريط في الادعاءات. فمدير المدرســة أو رئيس

الطاقم التعليمي الذي أنفق مئات الآلاف من الجنيهات على المدرسين المساعدين، قد يجد صعوبــة في تقبــل أن عمله هذا له أثر تعليمي متواضع نســبياً، على الأقل مقارنة بتكلفته. وينبّه كيفان إلى أن لكل مدرســة خصوصيتها أو ظروفها الخاصة ويمكن لبعضها، مع هؤلاء المدرســين المســاعدين، تحقيق تأثير أكبر وحقيقي. وفي الواقع، فإن مؤسسة المنح التعليمية (EEF) تدرس بنشاط متى وكيف يمكن استخدام هؤلاء المدرسين المساعدين، لأجل تحقيق أقصى قدر من التأثير(٨). لكن كيفان يلفت الانتباه إلى أن التأثير في المدارس الأخرى المماثلة بســيط، وســوف يشــجع رئيس الطاقم التعليمي على النظر في الخيارات الأخرى التي لها بشكل عام آثار إيجابية أكبر.



الشكل(٤٥)

التكلفة التقريبية وحجم التأثير لعدد ٣٤ تدخلاً في مجال التعليم. وتشير التدخلات المكتوبة بالخط العريض إلى أن الأدلة على فعاليتها إما واسعة أو واسعة جداً، وفقاً لتعريفات مجموعة الأدوات. الشكل مقتبس من تحليل مكتب مجلس الوزراء استناداً إلى الملاحق الفنية المشتركة بين مؤسسة سوتون تروست/أدوات التعلم والتعليم لمؤسسة المنح التعليمية (EEF)(٧)

في بعض الأحيان، ظهور النتائج الســلبية قد يعمل على تحفيز التفكير والخروج بأفكار جديدة. على سبيل المثال، حين ظهر أن طريقة الأجور المرتبطة بالأداء والمطبّقة على نطاق واســع ليس لها تأثير يذكــر، فإن هذه النتيجة حفزت بعضهم عــلى التفكير فيها من زوايا جديدة. وقد أبان مؤخراً الخبير الاقتصادي "جون ليســت"، وهو شــخصية بارزة في المجال متنامي الاهتمام، وهو مجالُ النُهُج التجريبية في التعليم، ويعمل حالياً كمتعاون مع مؤسسة (EEF): إنــه على الرغم من أن الطريقة التقليدية للأجر المرتبط بالأداء غير ناجحة، إلا أن

اتباع نهج مستوحى من مفاهيم سلوكية تستند إلى نفور الناس من الخسارة، قد يعمل على تعزيز وزيادة الأداء. ووجد أن إبلاغ المعلمين في بداية العام الدراسي بالمكافأة التي سيتحصلون عليها، والتي سيتم الاستقطاع منها إذا فشل التلاميذ في الوصول إلى مستوى معين من الأداء، أدى إلى رفع مستوى الأداء. إذا تأكدت هذه النتيجة، فإن مجموعة الأدوات ستتطور لتعكس ذلك، مع التمييز بين النتيجة عديمة القيمة للطريقة التقليدية المتمثلة في الأجر المرتبط بالأداء، والأثر الإيجابي لطريقة الأجر مقابل الأداء القائم على تجنب الخسارة.

يعود الفضل في وجود مؤسسة (EEF) إلى وزير الدولة لشؤون التعليم آنذاك "مايكل غوف"، حتى وإن كان ما شجعه على ذلك ربما هو الكره العميق لدى الوزارات، لإعادة المبالغ المالية التي لم تنفق نهاية العام إلى وزارة الخزانة. ولقد كان "غوف" نفسه، مثل كثير منّا، متقبل لتبنّي وجهات نظر قوية بشأن إحداث التغييرات في المدارس، ولكنه كان أيضاً كثيراً ما يتشتت تفكيره بسبب ضعف الأدلة المستند عليها التغيير، وبسبب الأنماط الجديدة التي اجتاحت العديد من مجالات السياسات التي تمولها وزارته. عندما تنحَّى غوف عن منصبه كوزير للتعليم في عام ٢٠١٤م، اجتذب الخلاف الذي ثار حول فترة توليه المنصب الكثيرَ من اهتمام الصحافة، ولكن ما يدعو للغرابة حقاً، أن يمر تمويله لمؤسسة المنح التعليمية (EEF) مرور الكرام دون أي تعليق أو ملاحظة، ولكنني أظنّ بأن التاريخ سيقدمه بصورة مختلفة جداً. فمؤسسة المنح التعليمية (EEF) تعكس وتُظهر كل علامة على التحوّلات التي تحدث في الفصول الدراسية، ليس فقط في المملكة المتحدة، ولكن في جميع أنحاء العالم، مع وجود عدد من البلدان الأخرى تستخدم أدواتها الآن. إنها تعمل على إعادة بناء أسس التدريس لتصبح مهنة قائمة على الأدلة والبراهين، تماماً مثلما حدث بعد إنشاء المعهد الوطني للصحة وتفوق الرعاية (NICE)، والدور الذي لعبه "كوكرين" وزملاؤه في المساعدة على نقل الطب من كونه مجرد فن وحرفة، إلى العلم الذي يعترف به الجميع اليوم.

تطبيق نهج "ما الذي يعمل" في أعمالنا كافة:

لا يتوفر لمعظم مراكز "ما الذي يعمل" حجم الهبة الممنوحة لمؤسسة (EEF)، ولكن جوهر نهجها لا يزال هو نفسه. وكل واحد من هذه المراكز مكرّس لاستحداث أدوات مماثلة

لأدوات التعليم، وجميع هذه المراكز مصمَّمة لخدمة المستفيدين في مجالها، كما أن أدوات التعلم والتعليم مصممة لخدمة رؤساء الطاقم التعليمي وأولياء الأمور.

مؤسســة التدخل المبكر (EIF)، التي أنشــئت في عــام ٢٠١٢م، تعمل من خلال تحليل فعاليــة التكلفة للتدخُّلات المبكــرة لمعالجة مجموعة من المشــاكل الاجتماعية. وفي نفس الوقت الــذي يجمعون فيه الأدلة والبراهين، فإنهم يعملون في المؤسســة مع مجموعة من الســلطات المحلية في جميع أنحاء المملكة المتحدة، من أجل إجراء اختبارات منهجية للنُهُج الجديدة والقديمة على الســواء، والسعي إلى ســد الثغرات فيما يتعلق بالأمور التي ما نزال نجهلها. وعلى الرغم من أن مؤسســة التدخل المبكر (EIF) ما زالت فتيّة، إلا أن المراجعات التي قدمتها تسببت بإحداث ضجة بالفعل. على سبيل المثال، مراجعتها المنهجية للتدخلات الحكومية المتعلقة بالعنف الأسري الذي قامت به أزعجت بعض المســؤولين، عندما أظهرت نتائجها أن أحد التدخلات الحكومية الأكثر شــعبية، والذي يركز على العلاقات بين الجنسين، لم ينجح. وبالمثل، أظهرت النتائج الأولية لدراســاتهم أن العديد من الســلطات المحلية تلجأ لاســتخدام التدخلات في مجموعات سكانية معينة، وبأساليب من المعروف أنها غير فعالة، مُخاطِرةً بالتســبب في انزلاقهم نحو الجريمة، ولكن المؤسســة أيضاً ســاعدت على تشــجيع التحولات في الإنفاق وتوجيهها نحو تدخلات أكثر فعالية.

كــما تســبب مركز "ما الذي يعمــل" للنمو الاقتصــادي المحلي (LEG)، بقيادة رئيســه الصريح والمباشر "هنري أوفرمان"، ببعض الإزعاج أيضاً بنتائجه الأولية؛ حيث خلصت إلى أن السلطات المحلية التي أنفقت مبالغ هائلة من الأموال، لبناء مجمعات تجارية جديدة براقة ومدن صناعية، لم تعمل بخطوتها تلك ســوى القليل، لتعزيز النمو الاقتصادي الإجمالي، لأنها ببســاطة سرقت بعض الوظائف من المجالات الأخرى القريبة. كما أن "أوفرمان" لم يكســب العديد من الأصدقاء في مجتمع الفنون، عندما توصل مركزه إلى أن معظم النفقات الرياضية والفنية المحلية، لم تســاهم ســوى بالنَّزْر اليســير في تعزيز النمو، وربما لا شيء على الإطلاق (عــلى الرغــم من أنها قد تكون بطبيعــة الحال مفيدة بطرق أخرى، مثــل تعزيز الصحة أو مســتوى الرفاهية والســعادة). وعلى النقيض من ذلك، خلص مركز (LEG) إلى أن التدريب على المهارات المحلية، وخاصة أنماط التدريب قصيرة الأمد نسبياً التي يقدمها أرباب العمل، يمكن أن يعزز النمو ويوفر الوظائف، على الرغم من أنها أمور قد تكون أقل إثارة من الناحية

السياسية. من المرجح أن تتسبب نتائج مركز النمو الاقتصادي المحلي (LEG) في إزاحة عدد قليل من الاستشاريين المراوغين عن العمل – أولئك الذين يقدمون الاستشارات التي تتوافق مع المصالح والاهتمامات الراسـخة للسلطات المحلية، أياً كانت تلك الاهتمامات؛ أملاً منهم باسـتمرار دعم مكاتبهم الاستشـارية. ومن ناحية أخرى، لا بد لهذه النتائج أن تساعد على الأقل بعض السياسيين المحليين والمجتمعات المحلية على توظيف قدراتهم الشرائية من أجل تحقيق تأثير أكبر. يتعلق الأمر في المملكة المتحدة بشكل خاص، بعدة مليارات من الجنيهات التي تُوزع على المؤسسـات المصنفة تحت مسـمى: "شراكات المؤسسـات المحلية" (LEPs) والتي اضطرت في معظم الأحيان إلى إنفاق أموالها على غير هدى وبلا رؤية حتى الآن.

في مطلـع عـام ٢٠١٥م، أطلق مركز "ما الـذي يعمل" للحد من الجريمـة، ويقع مقره في كليـة الشرطة، مجموعـة أدواته إضافة إلى صنـدوق تمويل للمعرفـة بقيمة ١٠ ملايين جنيه إسترليني؛ لتشجيع العمل على سد النقص والثغرات في الأدلة والبراهين العلمية. وكان جمهوره المسـتهدف الأسـاسي هم المنتخبون حديثاً من مفوضي الشرطـة والجريمة، الذين بيدهـم القرار في كيفية إنفـاق الميزانية المخصصة لمكافحة الجريمة، وحفظ الأمن في جميع أنحاء المملكة المتحدة، وكذلك يسـتهدف المجتمع الأوسـع، الذيـن يهمهم التوصل لأفضل الطرق للحد من الجريمة. ومما لا شـك فيه أن المركز سـوف يحرك المياه الراكدة، ويسـبب الازعـاج مثـل غيره من مراكز "ما الـذي يعمل" الأخرى. وكما هو الحـال في مجال التعليم والنمـو المحلي، كثيراً مـا تنفَق مبالغ هائلة من الأموال على تدخُّلات العدالة الجنائية، دون وجـود أدلة وبراهـين كافية تُدعِّم أوجه الإنفـاق هذه، إضافة إلى أن كثير من الدراسـات والأدبيات الأساسية ضعيفة في حد ذاتها ولا تخلو من الثغرات. ولكن الدراسات الجيدة التي أُجريـت أظهرت نتائجها في كثير من الأحيان، كما رأينـا في بداية الفصل مع مثال "التقويم بالتخويـف"، أن ما كنا نظن أنه ناجح لم يكن كذلك. وفي الوقت نفسـه، أظهرت دراسـات أخرى أن هناك تدخلات أخرى كانت في بعض الأحيان فعالة للغاية وبشكل غير متوقع، مثل الانخفـاض الهائل في سرقة الدراجات النارية عند فرض شرط ارتداء الخوذات (انظر الفصل ٣)، أو الدلائل التي تشـير إلى أن ألعاب الفيديو، وغيرها من أشـكال التسلية، يمكن أن تحد من الجريمة (يمكن أن تسـاعد حتى في تفسـير انخفاض مستوى الجريمة في عدة بلدان على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية!).

"التدرجيّة الجذرية": الاستمرار في التحسن والسعي نحو الأفضل:

ينبغي أن يكون واضحاً الآن أنني مناصر كبير لنهج "ما الذي يعمل". وفي الواقع، كان أحد أدواري في الحكومة البريطانية على مدى السنوات القليلة الماضية – إلى جانب عملي اليومي كرئيس لفريق الرؤى السلوكية – هو أن أعمل في المنصب المستحدث "المستشار الوطني في المملكة المتحدة لما الذي يعمل". وهذا يعني أنني أدافع عن استخدام أفضل الأدلة والبراهين في العمل الحكومي، وأروِّج للتحول إلى استخدام تقييماتٍ للسياسات الحكومية والممارسات المهنية اليومية تكون أكثر انتشاراً وقوة وسرعة.

هناك خطر بسيط من أن صناع السياسات والممارسين لا يتكون لديهم سوى نصف المعرفة حول فكرة "ما الذي يعمل"، وهي أن هناك حاجة إلى مراجعة الأدلة، ربما من قِبَل أحد مراكز "ما الذي يعمل"، وهذا كل ما يعرفونه. ولكن مراكز "ما الذي يعمل" في الحقيقة ما هي إلا جزء واحد من حكاية أكبر. فتجميع المراكز للأدلة والبراهين وتحويلها إلى مجموعة من الأدوات، يعتمد كلياً على الإمداد المتواصل من الأدلة البحثية والبراهين العلمية.

في مجال الطب، نجد أن كلاً من المعهد الوطني للصحة وتفوق الرعاية (NICE) وهيئة الغذاء والدواء (FDA) قادران على الاستفادة من عدد كبير من الدراسات أو التجارب الطبية، التي أجرتها شركات الأدوية الخاصة، والتي تسعى للحصول على الموافقة والاعتماد. ولكن هذا شيء استثنائي ولا يقاس عليه؛ فمعظم مراكز "ما الذي يعمل" تجد أن الأدلة ضئيلة بشكل واضح في العديد من المجالات، على الرغم من التريليونات من المبالغ التي تنفقها الحكومات على تدخُّلات السياسات، وعلى البحوث في جميع أنحاء العالم كل عام. وحتى في مجال الصحة، نجد أن قاعدة الأدلة غالباً ما تكون غير مكتملة؛ فالعوائد المالية والإطار التنظيمي المحيط بالمستحضرات الصيدلانية يحرِّك وجود صناعة كبيرة لبناء الأدلة، حتى وإن كانت بعيدة عن الكمال(٩). ولكن عند التوجه بالنظر نحو الصحة العامة أو حتى الابتكارات الخدمية في مجال الرعاية الصحية، فإن عدد الدراسات القوية ينخفض بشكل مريع.

ولسد هذا العجز، نحتاج لأن يؤدي صناع السياسات والممارسين أعمالهم بشكل مختلف. وكما ناقشنا سابقاً، نحتاج من واضعي السياسات والممارسين أن يحاولوا عمداً إيجاد البدائل، وأن يعترفوا بأننا كثيراً ما نجهل الأساليب الناجحة الأفضل لأداء أعمالنا. وإذا ما تمكنا من

الجمـع بين هذين العنصرين معاً : صناع السياسـات والممارسـين الذيـن يجرون التجارب بكل نشـاط، ومراكز "ما الذي يعمل" التي تعمل بشـكل مستقل على تجميع ونشر النتائج ، سـنكون قد خلقنا حيوية قوية لتحسـين كل ما نقوم به من أعمال. وأنا أسمي هذا النهج "التدرجية الجذرية " (انظر الإطار المظلل):

ينـسى غالبية الناس والحكومات الأمور الهامة التي تعلموها. وهذا أحد الأسـباب التي تجعلنا بحاجة إلى المعاهد والمؤسسـات؛ من أجل نقل العلم من جيل إلى آخر. ولستُ بأي حـال من الأحوال الشـخص الأول أو الوحيد الـذي يدعو إلى اسـتخدام الأدلة أو التجارب العشـوائية المنضبطة (RCTs) في الحكومة بشـكل أكبر، ولكنني آمـل أن أكون من أواخر الأشخاص الذين يقدمون هذا الطرح.

التدرجيّة الجذرية (radical incrementalism):

"التدرجيّـة الجذرية": هي الفكرة القائلة بأن التحسـينات الكبـيرة والمثيرة من الممكن تحقيقها، بـل مـن المرجح أن تتحقق، من خـلال الاختبار المنهجي لـكل ما نقوم به لإحـداث تغييرات صغيرة تدريجية لما يلزم، بدلاً من القفزات الهائلة في الظلام بلا دليل. على سبيل المثال، الانتصارات العظيمة التـي حققها فريق ركوب الدراجـات البريطاني في دورة الالعاب الأولمبية التـي أقيمت في لندن عام ٢٠١٢م، تنسـب بشـكل كبير إلى الاختبارات المنهجية التي أجراها الفريـق للعديد من التغييرات في تصاميم الدراجات وفي الجداول الزمنية للتدريب. العديد من هذه الاختبارات قادت إلى إدخال بعض التحسـينات الصغيرة، مثل الطلب من راكبي الدراجات إحضار وسـائدهم الخاصة عندما يكونون في معسكرات التدريب للحد من احتمال الإصابة بالمرض والتخلف عن التدريب. ولكن عند إدخال هذه التحسينات مجتمعة شكّلت تطوراً كبيراً قاد الفريق إلى الفوز. وبالمثل، فإن التقدم الهائل في معدلات البقـاء على قيد الحياة لمـرضى السرطان على مدى السـنوات الثلاثين الماضية، كثير منه كان بسـبب التحسـينات المسـتمرة في جرعة العلاج، والجمع بين الأدوية الثورية الجديدة أو ما تسـمى الأدوية "الاختراقية" breakthrough drugs.

وبتطبيق "التدرجيّة الجذرية" المماثلة على سياسات وممارسات القطاع العام، بدءاً من كيفية تصميم مواقعنا على شبكة الإنترنت وصولاً إلى خطط دعم الأعمال التجارية، يمكننا أن نكون واثقين تمام الثقة من أن كل واحد من هذه التحسينات الإضافية يمكن أن يؤدي إلى أداء شامل تحولي في فعالية تكلفته وتأثيره.

بصفتي مستشـــاراً وطنياً، أجريـــت محادثة مؤخراً مع وزارة البيئة والأغذية والشـــؤون الريفية عن كيفية اســـتخدام النهج التجريبي بصورة أكبر في عملهم، بما في ذلك اســـتخدام التجارب العشـــوائية المنضبطة. لمســـت وجود اهتمام حقيقي في القاعة، ولكن كان هنالك أيضاً بعض التشـــكيك حول جدوى ومدى نجاح هذا النهج في مجالاتهم. لذلك ســـألتهم إن كانـــوا يعرفون من هو "رونالد فيشر"، فخيّم الوجوم وعَلَت نظرات الدهشـــة على الوجوه. ســـأل أحدهم: "هل تعني اختبار فيـــشر، أو اختبار F؟"، وافترض أننـــي كنت مراوغاً بعض الـــشيء، ثم بدأ واحد أو اثنان من الحضور من ذوي الخبرة في مجال التحليل بهز رؤوســـهم إيجاباً، فأجبت: "لقد كان واحداً من أشهر الإحصائيين وأهمهم في القرن الماضي،" وأوضحت مقصدي: "وقد قام أســـلافكم في هذه الوزارة بتمويل دراســـاته". بدت عليهم الحيرة، لذلك ما كان مني إلا أن أشرح لهم كيف أن أعمال "فيشر"، والعديد من الأســـس الرئيســـية لعلم الإحصـــاء المعاصر، كانـــت مبنية على "الدراســـات الميدانية" الواقعية التـــي عملها لتحديد المتغـــيرات والعلاجات التي أثرت على إنتـــاج المحاصيل الزراعية. وكثير من العمل الذي قام بـــه تم في محطة "روثامســـتيد الزراعية التجريبية" الواقعـــة في مدينة هاربيندين، مقاطعة هارتفوردشير.

يبـــدو الأمر وكأنه درس هام؛ فحتـــى في إحدى الوزارات الحكومية التي قامت ذات يوم برعايـــة وقيـــادة تطوير النُهُج التجريبية التي أسســـت علم الإحصاء الحديث نفســـه، فقد تخلَّت عن هذه العادة الحميدة. ويبدو واضحاً للمهووســـين أمثالي، وربما لكم أنتم، أننا في كثير من الأحيان لا نعرف الإجابة وبالتالي نحن بحاجة إلى التجريب والتقييم والتكرار، ولكن من الجلي أنه ليس بنفس الوضوح في العمل الحكومي، عطفاً على الممارســـات المنتشرة على أوســـع نطاق، وربما حتى المؤسســـات التي اســـتخدمت أو موّلت نهج "التدرجيّة الجذرية" نفسه لا تستمر فيه طويلاً.

نحو العالمية:

هناك أســـئلة رئيســـية تشـــغل بال معظم المهنيين والحكومات في جميـــع أنحاء العالم، ويجدون معاناة حقيقية في البحث عن إجاباتها. أســـئلة من قبيل: كيف يمكن تعزيز النمو (المســـتدام)؟ ما هي أفضل الممارســـات لتعليم أبنائنا؟ كيف يمكن زيـــادة فرص التوظيف،

والحـد من الجريمـة والنزاعات، وتعزيز الصحـة والرفاهية؟ قطعاً لا يمكننـا الإجابة عليها ونحـن نجلس عـلى مقاعدنا؛ إنه يتطلب عملاً شـاقاً وجهداً كبيراً لبنـاء قاعدة من الأدلة، ومواصلـة "الاختبار والتعلم والتكيف" من أجل التوصل لأفضل الممارسـات الناجحة(١٠). وحتى حينئذ، ما ينجح في سـياق، من الممكن ألا ينجح في سـياق آخر، ولكنه غالباً ما يكون ناجحاً في جميع السياقات.

يتوجب على معاهد "ما الذي يعمل" والمرافق التابعة لها المختصة بتصفية الأدلة، حتى يمكنهم أداء عملهم على أكمل وجه، مراجعة الدراسـات من جميع أنحاء العالم، حتى وإن كان ذلـك لمجرد الحصول على المزيد من التباينات في مجموعـة التدخّلات التي يتم النظر فيها. وتصنّف مجموعات الأدوات الخاصة بهم، والدراسات التي بنيت عليها والتي تناولت التدخّلات الحكومية، تحت تصنيف السلع العامة التقليدية، أي أن تكلفتها على من أنتجها، ولكنها متاحة لفائدة ومنفعة الجميع. وعلى هذا النحو، ينبغي لنا أن ندعمها لتكون بمثابة سلع عامة عالمية أيضاً.

وسـيكون الأمر أكـثر معقولية وفعالية مـن حيث التكلفة، إذا تعاونـت الدول والمدن والهيئات المهنية وتظافرت جهودها معاً من أجل إجراء المراجعات المنهجية، وإنشاء حاضنة مشتركة قائمة على الأدلة والبراهين وتعميم هيكل تنظيمي موحد. إلى حدٍ ما بدأنا بالفعل في السير بهذا الاتجاه. ويمكن اعتبار هيئات مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي من بين المؤسسات الدولية المتكاملة مع معاهد "ما الذي يعمل"، والتي تقوم ببناء الأدلة وجمعها. كما سـعت بعض الحكومات إلى دعم التعاون في بناء الأدلة وتصنيفها بطرق أخرى، مثـل دعم حكومة النرويج لمنظمة "تعاونية كامبـل" (التي تُجري مراجعات منهجية في المجالات غير الطبية)، ولكن ما تزال هذه المؤسسـات بعيدة عن أن تكون جزءاً حيويـاً من "التدرجية الجذرية" الذي يمكن أن تكونه. وما يزال الكثير مما يُعد أدلة في كثير من المؤسسات، ما هو إلا مقارنات على طريقة القص واللصق لما تقوم به البلدان المختلفة، إضافة إلى قلة الإقبال على أسـاليب العلاقات السببية أو فعالية التكلفة. وفي الوقت نفسه، ما تزال معظم المخرجات والنواتج أقرب إلى الأوراق الأكاديمية، التي نادراً ما تقرأ منها تلك المخرجات سـهلة الاستخدام، على شاكلة "تقرير المستهلك" التي تركز على الممارسين، والتي يمكن أن تغير الممارسات على أرض الواقع.

آمل أن تكون أحد الأشياء التي سنراها في السنوات القليلة القادمة هو مركز دولي فعال لتبادل المعلومات والأدلة، أو منصة على الإنترنت تُمكّن صانعي السياسات والممارسين من جميع أنحاء العالم من الوصول القوي، وبناء قاعدة أدلة عما قد ينجح من السياسات والممارسات. لا يوجد أي نقص في الآراء أو حتى في البحوث والدراسات. ولكن ترقيع الأدلة المتفرقة معاً ليست ممارسة ديموقراطية، بمعنى أن هذه الأدلة تتفاوت تفاوتاً كبيراً من حيث جودتها، ويجب أن يُعطى وزناً أكبر في المنصة للأدلة التي تستند إلى أساليب أفضل وأكثر قوة في استنتاجها.

وسيكون محور هذه المنصة هي مجموعة من الأدوات تشبه مجموعة أدوات مؤسسة (EEF) التي رأيناها أعلاه (انظر الشكل ٤٤)، ولكن مع إضافة عمود هام يبين مجموعة البلدان والأماكن التي وُجد فيها التدخل فعالاً (أو غير فعال). ويمكن لصانعي السياسات – أو مقدمي الخدمات العامة – أن يكونوا أكثر ثقة بكثير عند اعتماد التدخل الذي تكررت فعاليته في خمس أو ست دول، من التدخل الذي لم يثبت فعاليته إلا في مكان واحد فقط.

وينبغي أن يكون العنصر الرئيسي الآخر في هذه المنصة أو هيئة تبادل الأدلة هو العثور على الثغرات وتسليط الضوء عليها. وفي هذا الصدد، ينبغي أن تكون مثل شركة "كيك ستارتر" ولكن للمراجعات المنهجية ودراسات التدخلات؛ فبعد أن تبحث خمس أو ست بلدان أو ولايات أو هيئات مهنية عن إجابة أو مراجعة، ولم يتمكنوا من العثور على ما يبحثون عنه، تكون هناك حاجة لأن يقوم مركز "ما الذي يعمل" أو أي هيئة أخرى بأخذ زمام المبادرة، وإجراء المراجعة المطلوبة لسد هذه الفجوة، فيحصل الأعضاء المُفوِّضين على المراجعة أو الدراسة المطلوبة بأفضل جودة ممكنة، وبتكلفة أقل بكثير، بما أن رسوم العمل ستوزع فيما بينهم.

لا ينبغي أن تكون حركة "ما الذي يعمل" حكراً على الدول الغنية فقط. في عام ٢٠١٥م، جرى في منظمة الأمم المتحدة تحديث "الأهداف الإنمائية للألفية". وربما يكون إنشاء قائمة من الأهداف عملية سهلة نوعاً ما. ولكن السؤال الصعب ليس تحديد تلك الأهداف، وإنما كيف يمكن تحقيقها. والمساعدات المقدمة للدول النامية ليست سوى جزء صغير من هذه الإجابة. وكما أشار زميل في وزارة التنمية الدولية: أنه حتى في بعض أفقر الدول في العالم، تتضاءل ميزانيات المعونات الدولية للدول النامية على نحو متزايد بسبب تزايد موارد تلك

الدول. وعلى هذا النحو، تصبح المعرفة هي الهبة التي تتزايد قيمتها مع الوقت - لا سـيما معرفة كيف يحسُـنُ إنفاق تلك الموارد النفيسة. إذا استطعنا معرفة أفضل الطرق لتدريس الرياضيـات في برمنغهام، فقطعاً لا بد وأن يكـون هذا مفيداً في برلين، ولكن من المؤكد أنه بذات الفائدة في أي مكان آخر في العالم تُدرس فيه الرياضيات.

وقد أثبت فريق الرؤى السـلوكية، وبعض التجارب الأكـثر ابتكاراً لمنظمات مثل: معمل عبد اللطيف جميل للتطبيقات العملية لمكافحة الفقر (J-PAL)، أنه يمكن استخدام أساليب التجارب السريعة منخفضة التكلفة في جميع أنحاء العالم. وينبغي لنا أيضاً أن نقدم في أعقاب تلك التجارب مجموعة الأدوات والأُطر المؤسسية لترجمة واعتماد هذه الأساليب والنتائج.

هذه المسألة ليست تافهة، ولا من المسائل الثانوية "الجميل وجودها"؛ فقد خلص قادة العالم الجادون إلى أن الافتقار إلى الكفاءة الأساسية والفعالية في تقديم الخدمات الحكومية والعامة، كثيراً ما تفضي إلى عدم الاسـتقرار والإحباط وسـقوط الحكومات. بطبيعة الحال، هناك عوامل أخرى ذات أهمية أيضاً مثل النزاهة والفسـاد، ولكن وجود قاعدة من الأدلة المتينة والجاهزة للاسـتخدام، هي حجر الأسـاس لعالم تحظى فيه الحكومات بثقة واحترام المواطنين الذين تخدمهم.

الخلاصة: صعود الحكومة التجريبية:

تسـاءل آرشي كوكرين - الذي بذل الكثير من الجهد ليجعل من الطب مهنة قائمة على الأدلة - في كتابه: "الفعالية والكفاءة"، عما إذا كان قاسياً جداً على زملائه الأطباء:

> ... ومن الممكن أن أكـون أفرطتُ في انتقادي لزملائي الذين أكنُّ لهم حقيقةً كل المودة والاحترام ... إذا كان على المرء أن يتبنّي نهجاً مقارِناً، أود أن أؤكد على مـدى تقدم مهنة الطب (خاصة في المملكة المتحدة) عن المهن الأخرى. فما هي المهن الأخرى التي تشـجع على نشر أخطائها، وإجراء التجارب للتحقق من مدى تأثير أفعالها؟ هل هناك قاضي تحقيق، أو قاضي محكمة، أو مدير مدرسة، شجع إجراء التجارب العشـوائية المنضبطة على إجراءاتـه "العلاجية therapeutic" و "الردعية deterrent"؟

لقد اســتغرق الأمر مــا يزيد عن ٤٠ عامــاً، ولكن بدأت أخيراً المهــن الأخرى ومجالات السياســات العامة تلحق بمهنة الطب وتســير على خطاها. وفي الوقت الحالي تجتمع مراكز "ما الذي يعمل" على أســاس ربع سنوي، وتقود مجتمعة بإجراء الدراسة تلو الدراسة، ثورة هادئة في جودة وطبيعة الخدمات والسياسات العامة. تنخرط هذه المراكز في مجموعة من المهام تبدو في ظاهرها بسيطة: الاختبار المنهجي، وتجميع وفحص الأدلة، ووضع هذه الأدلة في أيدي المُفوِّضين والمهنيين بأسلوب سهل ويمكن الوصول إليه. يقول أوليفر ليتوين بصفته وزير السياســات الحكومية في المملكة المتحدة: " بعد ١٠ أو ٢٠ عاماً من الآن ســوف ننظر بكل تأكيد إلى الماضي، ونفكر باســتغراب شــديد كيف أننا كنا ســابقاً نقوم بأعمالنا بشكل مختلف".

أيضــاً في قطاع الأعمال التجارية والشركات، بدأت فكــرة التجارب والاختبارات المنهجية تغزو مجالات أخرى غير المجالات التي سبق أن دخلت فيها، مثل التسويق والتجزئة، وتزايد انتشارها(١١).

ذات مــرة وخلال تناول الغداء في وزارة الخزانة، عرضــت ملاحظة على جيمس مانزي، وهو خبير بارز في اســتخدام التجــارب المنضبطة في العالم التجــاري، تتعلق بقياس "معدل إصابة الهدف" النســبي "hit rate" الذي حققناه في تجارب فريق الرؤى الســلوكية، مقارنةً مع معدله في التجارب التي يشــاهدها مانزي عادة في العالم التجاري. وهو يعتبر أن معظم اللاعبين الرئيســيين في قطاع الأعمال التجارية، مثل تجار التجزئة، ســيكونون محظوظين إذا حققوا معدل إنجاز أعلى من ٤٩:٥١ – أي أنهم ســيُسرّون إذا عادت نتيجة تجربة أو اثنتين من مائة تجربة بالفائدة، وتسببت في تحسّن كبير في المبيعات نسبةً إلى خط الأساس. وبما أن بعض الشركات تدير آلاف التجارب سنوياً، فالنتيجة الإجمالية ستسفر عن تحقيق تحسينات ذات قيمــة عالية. في المقابــل، كان "معدل إصابة الهدف" لدينا في فريق الرؤى الســلوكية يقارب ٢٠:٨٠.

سيكون من الجميل التفكير في أن المعدل العالي الذي حققناه كان نتيجة ذكائنا الخارق، ولكــن جزء كبير مــن معدل نجاحنا المرتفع كان ببســاطة لأن غالبية القطــاع العام كانت كالأراضي البكر، التي لم تستخدم فيها التجارب المنهجية من قبل، فضلاً عن النُهُج السلوكية.

وجرت العادة المترسخة غالباً على المستوى الوطني، أن يتم القفز مباشرة إلى حل وحيد من بـين الخيارات المتعددة، والافتراض بأن الطريقة التي لطالما كانت متبعة في تسـيير الأعمال هي الطريقة الناجحة والفعالة. وخلافاً لما هو عليه الحال في القطاع الخاص، غالبا ما تكون المنافسـة في القطاع العام ضئيلة أو معدومة، وحيثما وجدت تلك المنافسة، يكون "إقصاء" المؤسسـات والممارسـات ضعيفة الأداء من المنافسـة بطيئاً جداً أو لا يتم على الإطلاق. فلا عجب إذن أن يكون لفريق الرؤى السلوكية القدرة على تحقيق هذا النجاح الكبير.

الأهم من ذلك، أن الأساليب التجريبية التي يتبعها فريق الرؤى السلوكية، والتي انتشرت من خلال نشاط مراكز "ما الذي يعمل"، تجلب معها شيئاً جديداً وبغاية الأهمية للسياسات والممارسات، ألا وهو التواضع. وكما قال ريتشارد فيمان الفيزيائي الشهير: "العلم هو الإيمان بجهـل الخبراء". ولم يكن يعني بهذا أن العلماء "جاهلون" بالمعنى المتعارف عليه، ولكن أن العلـم يتمحور حول تبني "الشـك" - أن تكون منفتحاً أمـام إمكانية، أو حتى أرجحية، أن تكـون نظريتـك خاطئة. وقد حث الآخرين في كتاباته ومحاضراته الواسـعة على تبنّي هذا الجوهر التشككي للعلم(١٢).

وكـما أظهرت الدراسـات التجريبية ونوقش في هذا الفصل، فإننـا جميعاً عرضة للثقة المفرطة. اطرح على زميلك عشرة أسـئلة تتعلق بالحقائق، مثل عدد الأشـخاص الذين لقوا حتفهـم في حوادث الطرق العام الماضي، ولكن اطلب منه إعطاء الإجابة على شـكل مدى رقمي، ويكون مسـتوى ثقته بصحة المدى لا يقل عـن ٩٠٪، مثل أن يقول: "أنا متأكد من أن عـدد الوفيـات الناتجة عن حوادث الطرق في أمريكا العام الماضي ما بين ٣٠ و٤٠ ألفاً". افعل الشيء ذاته مع مجموعة من الأشخاص بشكل جماعي، وسوف تجد غالباً أن متوسط الإجابات كان دقيقاً جداً. ولكن عندما تنظر إلى المدى الرقمي في الحالات الفردية، سـوف تجـد الإجابات محصورة داخل نطاق ضيق جداً، وسـيكون معظـم الأفراد محظوظين إذا كانت خمس فقط من أصل عشر إجابات خاطئة عند مسـتوى ثقتهم البالغ ٩٠٪، ناهيك عن الخطأ في تسع إجابات من أصل عشرة. ولكن الخبر السار هو، كما يرينا هذا التمرين، أن معظـم الناس يمكنهـم أن يتعلموا من خلال التجربة توسـيع نطاق تقديراتهم وضبط شعورهم بالثقة المفرطة(١٣).

نحن جميعاً بحاجة إلى تعلم هذا الدرس، ونحن بحاجة إلى بناء المؤسسات والممارسات لمساعدتنا. ما يزال هناك الكثير الذي لا نعرفه - ولكن يمكن بسهولة التوصل لمعرفته. وعلينا أن ندرك خطورة ميلنا إلى الإفراط في الثقة وافتراضنا بأن ما نعرفه هو "الحق". نحن بحاجة لأن نسير على خطى آرشي كوكرين وريتشارد فيمان. إننا بحاجة إلى تبني الشك، وبحاجة إلى الاختبار والتعلم والتكيف.

أثناء فترة كتابتي لهذا الفصل، كنت في اجتماع في مجلس العموم مع ثلاثة من كبار الوزراء وبعض المسؤولين؛ لحل مسألة تتعلق بالسياسات العامة. ومثل هذه الاجتماعات معتادة وتحدث في معظم الأيام. في هذه الحالة كان هناك خلاف في الرأي بين وزارتين رئيسيتين حول مجموعة من العلاجات النفسية، وأيها الأصلح للاستخدام من أجل الحد من الاكتئاب، وأيضا لإعادة العاطلين إلى العمل بشكل أسرع (يعتبر الاكتئاب الآن من المسببات التي ينتج عنها فقدان سنوات من الإنتاجية أكثر من أي مسبب آخر). وقد أرادت وزارة العمل ومعاشات التقاعد أن تجرب مجموعة أوسع من النُهُج، ولكن وزارة الصحة لم تشعر بالارتياح إزاء دعم نُهُج، لم يصادق عليها بعد المعهد الوطني للصحة وتفوق الرعاية (NICE) ولا مركز "ما الذي يعمل" للعلاجات الطبية. وما أسعدني كثيراً هو الاقتراح الذي تقدم به أحد الوزراء: "هل يمكننا اختبار هذه النُهُج عن طريق التجارب العشوائية المنضبطة ...؟" ثم إيماءات المجتمعين حول الطاولة برؤوسهم بالموافقة. ورد مسؤول كبير من وزارة الصحة متفقاً: "نعم"، "من شأنه أن يكون ناجحاً". تبسم الوزير الأقدم في القاعة في وجهي، ثم مسح جميع من حول الطاولة بناظريه قائلاً: "اتفقنا إذن؟" فأعلن الاتفاق. نعم نحن اتفقنا بالفعل في ذلك الاجتماع - ولكننا صنعنا شيئاً أكبر من ذلك بكثير. لقد انتقلنا إلى عالم بدأ فيه الوزراء يعرفون مزايا التجارب المنضبطة، ويطالبون بها المسؤولين لديهم.

إنها رؤية عالمية تلك التي أصبحنا نستخدمها، وهي مختلفة تماماً عن الثقة الرعناء بالنفس التي نجدها في السياسة التقليدية، وعن الثقة الكاذبة التي نجدها في الممارسات المهنية، ولكنها رؤية عالمية تجلب النتائج العالية، وربما تكون أهم إرث للتجريبية المنبوذة، التي أدخلها فريق الرؤى السلوكية في قلب الحكومة البريطانية عام ٢٠١٠م، وبدأت الآن تنتشر عبر العالم الأوسع.

الباب الرابع

إلى أين نتجه، ما التالي؟

لقد رأينا كيف يمكن استخدام الرؤى السلوكية بهدف تحسين التشغيل العملي لمجموعة واســعة من العمليات والممارســات، وتســتخدم أيضاً لإعادة تشــكيل كيفية تفكيرنا حيال السياسة والمجتمع والاقتصاد بشكل أساسي.

في هذا الباب الأخير ســنفكر في الحدود والقيود السياســية والعملية للنُهُج الســلوكية والتجريبيــة. فمجرد كون النهج فعالاً لا يعني بحــال أنه صحيح. وهل تزول فعالية الحفز، وغيره من النُهُج السلوكية؟ وإذا كانت النُهُج السلوكية قوية جداً، فهل يستوجب ذلك إيجاد حدود وضوابط أكثر تشــدداً على من يستخدمها، سواءٌ في الجانب الحكومي أو في الشركات وقطاع الأعمال؟

كما ســنلقي نظرة سريعة عــلى الجيل القادم من التحديات والحــدود التي ينظر فيها، ويبحثها علماء السلوك. وهل يجب عليك، بصفتك مواطناً أو مستهلكاً، أن تقلق أو تُسرّ بما هو آت؟ وربما الجواب كلاهما على حد سواء. أنت من سيقرر.

الفصل الحادي عشر

المخاطر والقيود:

كان صباح يوم مشـمسٍ دافئ في عام ٢٠٠٣م، وكنت أنا وزملائي في وحدة الإسـتراتيجية التابعة لمكتب رئيس الوزراء، نتطلع بلهفة إلى يومنا هذا؛ فهو الصباح الذي ننشر فيه "ورقة تحليلية" بعنوان: المسـؤولية الشخصية وتغيير السـلوك. وهذه أول محاولة جادة من قبل حكومة وطنية، للتفكير العميق بالآثار المترتبة على إدخال العلوم السـلوكية في السياسـات العامـة. كان علينـا أن نقدم بعض التنـازلات، ولكن مازالت ورقة عمـل جيدة، وكان من اللطيـف نشرها، على عكس الكثير مـن أعمالنا لمكتب رئيس الوزراء في مجال السياسـات العامة، والتي اعتُبِرت سـاخنة جداً وغير قابلة للنشر. وتحسـباً للأمر، أضفنا عبارة: "لا تُعبّر هذه الوثيقة عن سياسات الحكومة" أسفل كل صفحة من صفحاتها التي بلغت ٧٠ صفحة، تماماً كما فعلنا في أوراق تحليلية سابقة.

وبمجـرد دخولنا إلى مبنى "أدميرالتي آرش" حيث يوجد مكتب وحدتنا، عرفنا على الفور من ملامح الذعر التي ارتسـمت على وجوه الناس أن هناك خَطباً ما؛ فقد صدر تقرير عن الورقـة على الصفحة الأولى مـن صحيفة التايمز بعنوان: "وحدة إسـتراتيجية رئيس الوزراء تقترح فرض ضريبة على الدهون"، إلى جانب صورة لفطيرة لحم كبيرة.

انهالـت علينا الاتصالات، فالمكتب الإعلامي في مكتـب رئيس الوزراء على خط هاتفي، يريد أن يعرف ما الذي يجري، ووزارة الصحة على الخط الآخر. لم يكن المسؤولون في وزارة الصحة سـعداء؛ بسـبب عدم استشـارتهم في الموضوع، لكنهم أبدوا اهتماماً كبيراً بالفكرة، وطلبـوا من مكتب رئيس الوزراء إبقـاء الخيار مفتوحاً. ولم يكن "جيوف"، الذي كان يرأس الوحدة آنذاك مسروراً جداً، وأعرب عن قلقه إزاء الضرر الذي لحق برصيدنا السياسي.

اسـتندت مقالة التايمز على إشـارة موجـزة، ورَدَت في ورقتنا البحثية حـول الفروقات السعرية بين الأطعمة الصحية وغير الصحية، وهل تشجع تلك الفروقات على زيادة استهلاك الأطعمة الصحية، حسـبما أفادت به آنذاك الجمعية الطبيـة البريطانية(١). كما لاحظنا في الورقة أن فرض الرسـوم المتفاوتة على الوقود الحاوي للرصـاص مقابل الخالي من الرصاص أدى إلى التحـول السريع إلى الوقـود الخالي من الرصاص. وعلى الرغم من أن ورقتنا تجنبت

طرح أي اســتنتاجات قوية، بشــأن إن كان تطبيق مثل هذه الرسوم المتفاوتة على الأطعمة سينجح في زيادة التوجه إلى الأطعمة الصحية أم لا، إلا أن المعنى الضمني أصبح عنواناً جيداً في نظر الصحافة.

كان هناك ضغط لإصدار بيان مفاده: إن فرض الضرائب المتفاوتة على الأغذية والأطعمة خطــوةٌ غير عملية، ولن تكون فعالة. ولم يكن المكتب الإعلامي لرئيس الوزراء في مِزاج عالٍ يتقبــل فيه أن يُقال إن هذا عملٌ خاطئ في جميع الأحــوال. وفي النهاية، تفاوضنا من أجل إصــدار بيــان، وأضفنا عبارة لتذكير الناس بأن ما كُتب لا يُعبر عن سياســات الحكومة، وأن الحكومة لا تنوي فرض "ضريبة الدهون".

بســبب الاضطراب الحاصل في المكتب، قررتُ أن أخرج لاستنشــق الهواء النقي في فترة الغداء وأن أبتعد عن مطعم المبنى. ولكن بينما كنت أسير باتجاه مقهى "وايتهال"، لاحظت في اللوحــة الموضوعة خارج المقهى، حيث يُكتب عادةً وجبــة اليوم الخاصة عبارة: "اطلب شطيرتك بالزبدة الآن قبل فرض ضريبة الدهون!"، لقد كنا حقاً في ورطة.

كان إصدار البيان متأخراً جداً للحيلولة دون تفاعل بقية الصحف مع الخبر ونشر المزيد عنــه. وبحلول اليوم التالي نشرت الصحف على صفحاتهــا الأولى صوراً لكبار أعضاء مجلس الوزراء مع كتابة الوزن التقديري لكل واحد منهم أســفل صورته، ولاقى الوزن الكبير نسبياً لنائب رئيس الوزراء الســيد "جون بريسكوت" أهمية خاصة، وكتب تحت صورته عنوان لا يقاوم يقول: "ما مقدار ضريبة الدهون التي سيتعين على [بريتزا] دفعها؟".

وبعد ذلك بوقت قصير، ألقى رئيس الوزراء "توني بلير" خطاباً رئيســياً نأى بنفســه عن استخدام حكومته للنُهُج السلوكية.

الحذر في التعامل؟

ســوف يســتغرق الأمر ما يقارب عقداً مــن الزمان، إضافةً إلى تغيــير للحكومة من أجل إنعاش الاســتخدام العلني لعلم النفس والرؤى السلوكية في السياسات البريطانية. والرواية الســهلة لذلك هي أن بياناً حكومياً ضعيفاً وعنواناً صحفياً محرجٌ سياسياً، أدت ببســاطة إلى تأخير حدوث ما لا بد من حدوثه، ولكن وجهة النظر البديلة لتلك الرواية

هي أن ردة الفعل العنيفة تعكس وجود مخاوف عامة عميقة الجذور حول اســتخدام الحكومة للرؤى السلوكية. إنها مسألة تثير قلق الكثير من الناس، وربما كان من الواجب أن تفعل ذلك.

إن جعل الأطعمة غير الصحية أكثر تكلفة، أو خفض تكلفة الأطعمة الصحية، لن يحتسب حتى كحفز عند ثالر وسنســتاين. إنها محاولة متعمدة للتأثير على ســلوك المواطنين - على الرغم من أن معظم السياسات تفعل ذلك. فلماذا هذه الضجة الكبيرة؟

يناقش هذا الفصل المخاطر والسلبيات المحتملة لاستخدام الحكومات للرؤى السلوكية في تصميم سياســاتها. أما الفوائد المحتملة فهي واضحة. ولكن إذا كانت الرؤى الســلوكية لها هذا التأثير القوي، فمن الممكن إذن إســاءة اســتخدامها، وليس فقط من قبل الشركات التجاريــة، ولكن أيضاً من جانب الحكومات والبيروقراطيين عديمي الضمير. فالســؤال هنا: هل يمكننا أن نحظى بالجانب الحسن منها فقط دون السيء؟ وهل ستستخدم الحكومات الــرؤى الســلوكية لتحقيق ما تريده هــي، لا ما تريده أنت أو يريده الشــعب منها؟ على ســبيل المثال، وعلى مدى العامين الماضيين، كانت الحكومات سريعة نســبياً في تعرفها على قوة اســتخدام الأفكار الســلوكية؛ بهدف تحصيــل الضرائب ودفع الغرامــات، في حين أن السياسيين اســتخدموا بالفعل الرؤى السلوكية في حملاتهم الانتخابية، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. ولكن هل كانوا حريصين على سرعة توظيف هذه الرؤى لضمان حصول المســتهلكين على صفقات أفضل، أو تطوير أســاليب أكثر فعالية تتيــح للمواطنين المراقبة الدقيقة للعمل الحكومي؟

جوهر المســألة يكمن في تحديــد الخيار الأفضل من بين الخيــارات المتاحة، ومن الذي يقرر ذلك. والآثار الأساســية للعديد من أوجه الحفز، لا ســيما عند تحديد القيم الافتراضية للخيارات، أن شــخصاً آخر غيرك هو من يقرر مصلحتك الفُضلى ومصلحة المجتمع. وبعبارة أخــرى، فإن المعنى الضمني هو أن الحكومة أو خبير في هندســة الاختيارات، أعلم بالخيار الأفضل من صاحب الشــأن. ولكن هذا ادعاء ســيدحضه بعضهم على الأقل، سواءً كان ذلك سياسياً أم تجريبياً. من هم "المحفزون" nudgers ليقولوا إنهم أعلم من المواطنين الفرديين في شؤون حياتهم اليومية؟

سيتناول هذا الفصل تلك القضايا والمخاوف. يلي ذلك مناقشة التدابير والإجراءات التي يمكن تطبيقها عند استخدام الرؤى السلوكية في السياسات. وستتمحور المناقشة حول ثلاثة اتجاهات عريضة تشعر بالقلق والمخاوف وهي:

- الافتقار إلى الشفافية: إن النُهُج السلوكية قريبةٌ جداً من الفنون المظلمة، مثل الدعاية الترويجية والتلاعب باللاوعي (مصدر قلق للاتجاه اليميني).
- الافتقار إلى الفعالية: إن النُهُج السلوكية ذريعة لعدم التصرف بشكل أكثر حسما وفعالية (مصدر قلق للاتجاه اليساري).
- الافتقار إلى المساءلة: إن علماء السلوك وصُنّاع القرار الذين يقفون خلف هذه النُهُج بحاجة لأن يكونوا أكثر مسؤولية تجاه من يؤثرون فيهم (مصدر قلق الليبراليين والديمقراطيين).

ومع ذلك، باتخاذ التدابير والضمانات المناسبة، بما في ذلك تعزيز الرقابة الديمقراطية ومساءلة المحفزين، فإنني أحاجج بأن الرؤى السلوكية يمكن أن تحقق العديد من الفوائد، لدرجة أنها ستعزز طابع الديمقراطية نفسها.

أهو من الفنون المظلمة؟ تحدي الشفافية:

هناك قلق عميق ومتجذر، لا سيما لدى حزب اليمين، وهو أن هناك جانباً ملتوياً أو مخادعاً في نهج الحفز، أو كما أسرّ به أحد كبار صُنّاع السياسات في أواخر العقد الأول من القرن الحادي والعشرين: "هذه الطريقة ليست بالطريقة التي ينبغي على الحكومة أن تتبعها".

هذا الهاجس لا بد أن يؤخذ على محمل الجد؛ حيث يستند نهج "أسلوب الحفز" في جوهره إلى الفكرة القائلة بأن العديد من القرارات والسلوكيات مترسخة في أنماط فكرية سريعة جداً، وغالباً ما تكون غير واعية. فإذا كان الناس في خياراتهم مثلاً يميلون إلى تجنب اختيار أعلى وأدنى سعر للمنتج، سواء أكان ذلك المنتج مشروب بيرة أو منتجاً مالياً، فما أن يتوفر للبائعين هذه المعلومات يمكنهم "خداع" المستهلكين للدفع أكثر، من خلال إدراج سلع إضافية باهظة الثمن في القسم العلوي من قائمة المنتجات، وتقليص مزايا وخيارات

السـلع منخفضة الأسـعار. وبالمثل، بعد التسـلح بمعرفة أن الناس يترسخ في عقولهم الخيار الافـتراضي بقوة، أليـس من الممكن أن تفلـت الحكومات والشركات مـن تبعات أي ضرر تسـببه؟ فالطبيعة التلقائية جداً لعملية اتخاذ القرار لدينا وفق الخيارات الافتراضية، تشير إلى أن المحفز الماهر يمكنه أن يؤثر على سلوكنا، حتى لو لم نلاحظ ذلك.

وفي صورته القوية، يمكن للمرء أن يجادل بأن مثل هذا النهج ينتج عنه انعدام الشفافية وتقييد للحرية، بل هو في حد ذاته مُنافٍ للديموقراطية؛ لأنه لا يتم الاختيار بوعي من قبل المواطنين المتضررين. أليس في الأمر، وسأسـتخدم كلمة من شـأنها أن يقشـعر لها بدن كل تحرُّري، تلاعُب؟

هذه المخاوف من التلاعب المحيطة بنهج الحفز، هي نفسـها التي ضربت وتراً حساساً في الولايـات المتحدة الأمريكية، والتي كان "كاس سنسـتاين" خاصةً يتصارع معها في البيت الأبيض. وهي حجة لا يزال يصارعها حتى الآن، وقد توفرت لديه فسـحة الكتابة مرة أخرى في الأوسـاط الأكاديمية. وكذلك الحال بالنسبة "لريتشارد ثالر"، وهو الخبير الاقتصادي حتى النخاع في جامعة شـيكاغو، فإن هذا النقد لنهج الحفـز واتهامه بأنه ضرب من "التلاعب"، كان يمثل له دائماً موضوعاً في غاية الحساسية.

بالنسـبة لكلٍ من سنسـتاين وثالر، وهما من أنشـآ مصطلح "الحفز"، فقد كان أول رد لهما دائماً هو أن الحفز لا بد وأن يحقق طرفي المعادلة "تحسين الاختيارات" – أو على الأقل عـدم تقييد الاختيارات – والشـفافية. ومن هذا المنطلق، ينبغـي النظر إلى الحفز على أنه إمـا فرض خيار بديل؛ ليصبـح هو الخيار الافتراضي أو العكس بحظـر آخر افتراضي ليصبح خياراً بديلاً. على سـبيل المثال، تغيير الوضع الافتراضي لخطة المعاشـات التقاعدية من نظام الاشـتراك الاختياري للموظفين (opt-in) إلى الاشـتراك التلقـائي (opt-out)، لا يؤدي بحال إلى إلغـاء الاختيار، فما زال للموظفين حرية إلغاء الاشـتراك إذا رغبـوا. فالخيارات واضحة بشـفافية، ويقتضي القانون إلزاميـة إبلاغ الموظفين بها. وعلى النقيـض من ذلك، في بعض البلدان الغربية، تكون مجبراً على ادخار معاشك التقاعدي – على الرغم من احتمالية وجود بعض الحرية في اختيار صندوق التقاعد الخاص بك.

لا يوجد خيار محايد:

غالباً ما يتحدث المحفزون عن "هندســة الاختيار" – وهي الطريقة التي يتم بها عرض الخيارات. وأحد الأمثلة اليومية التي غالباً ما يستشــهدون بها هو ترتيب عرض الأطعمة في الكافتيريــا، فــما هو الذي تراه في أول القائمة: ســلطة أو رقائق البطاطس؟ اتضح أن ترتيب الأطعمة على القائمة أمر مهم؛ فعندما تدخل للمطعم وأنت جائع، فمن المرجح جداً أن أول ما تراه على القائمة ســيكون على طبقك. وكما أظهر "براين وانزينك"، فإن أطباق المشاركين في المؤتمرات تمتلئ بما نسبته ٦٨ في المائة من أول ثلاثة أطعمة يرونها أمامهم، بصرف النظر عما إذا كانت هذه الأصناف فاكهة صحية أو وجبة إفطار مطبوخة دســمة(٢). وفي الواقع، نحــن نعلــم الآن أن كل جانب من جوانب الكافتيريا يؤثر على اختيارك لما تأكله ومقدار ما تتناولــه، بدءاً مــن قائمة الطعام، إلى حجم الطبق، إلى حجــم أدوات الخدمة والتقديم، إلى وجود صواني من عدمه.

القليل من هذه التأثيرات تحدث بفعل الاختيار الواعي. وحجة ثالر وسنســتاين، والتي يســتخدمها بشــكل متزايد المحفزون في الحكومات في جميع أنحاء العالم، هي أنه لا يوجد خيار محايد. إذ لا بد من ترتيب الكافتيريا بطريقة أو بأخرى. لذا يجب على صُنّاع السياسات – ومالكي المطاعم، ورؤساء المدارس، ومديري المستشفيات ونحوهم – انتقاء الخيارات على أساس الخيار الأفضل لغالبية الناس.

إذا كنت تفكر في طريقة بديلة، فقد يبدو ذلك أمراً معقولاً بشكل لا يقاوم، ولكن بمجرد أن تعرف أن ترتيب عرض الأطعمة أو حجم الأطباق، يؤثر على ما نتناوله وعلى مقدار الهدر الــذي تُخلّفــه المطاعم، أليس من الواضح – بل من الواجــب – أن على صانع القرار اختيار إعطاء الأفضلية للأطعمة التي تكون صحية أكثر وصديقة للبيئة؟

هــذه الحجــة المتمثلة في انتقاء الخيــار الأفضل للوضع الافتراضي تــزداد تعقيداً عندما نتخطــى مثالاً بســيطاً مثل مقصف المدرســة، إلى مثال أقل وضوحاً مثل خطة المعاشــات التقاعديــة. ولكن حتى في حالة المقصف المــدرسي، يصبح الوضع أكثر تعقيداً عندما نعترف بأنــه قــد يكون هناك أكثر من طريقــة لتحديد الخيار الأفضل. كيف نحــدد معايير الخيار الافــتراضي في وضع قد يؤدي وجــود معايير مختلفة إلى نتائج مختلفة؟ على ســبيل المثال،

دعونا نفترض أن طبق السلطة صِنف يحقق هامش ربح أقل من رقائق البطاطس – عندها يمكـن أن نطلب الكثير من صاحـب الكافتيريا، إن طالبناه بوضع ترتيب السـلطة في أعلى القائمـة (أما تصغير حجـم الأطباق ما يزال خياراً جذاباً). وماذا لـو كانت رقائق البطاطس تجعل الأطفال في المدرسـة أكثر تركيزا في الحصص الدراسية بعد الظهر، فكيف يمكننا حينها أن نقرر؟

ثمة مسألة أخرى، وهي أن أفضل خيار افتراضي لشخص قد لا يكون بالضرورة هو الأفضل لشـخص آخر. ففـي المدارس حيث يوجد العديـد من الأطفال الذي يعانون من السـمنة المفرطة، قد يكون وضع السـلطات أولاً هو الخيار الأفضـل لمصلحة معظم الأطفال، ولكن بالنسـبة للأقلية التي تعاني من اضطرابات الأكل مثل فقدان الشـهية، قد يكون ذلك خياراً سيئاً للغاية. أما فيما يتعلق بالمعاشات التقاعدية، حيث تختلف ظروف الناس وتفضيلاتهم اختلافاً كبيراً، يبدو أن وجود خيار افتراضي واحد لكل شخص يحمل في طيّاته المشاكل.

حـل هذه الإشـكالية في نظر كثير من علماء السـلوك الرواد، بمن فيهم "سنسـتاين" و "لايبسـون" و "لووينسـتين"، يتمثل في أن يكون هناك "خيـارات افتراضية مُخصّصة". هذا يعني ألا يكون هناك خيار افتراضي واحد، وإنما سلسلة من الخيارات الافتراضية تخصَّص كل منها لشريحة معينة من السكان تناسبها. بالطبع سيكون من الصعب فعل ذلك في كافتيريا، إلا إذا كان لديك أكثر من خط لتقديم الطعام، وربما يلزم توجيه الناس إلى الخط المناسـب بطريقة أو بأخرى، وفقاً لمؤشر كتلة الجسـم التي تقاس بعد مرورهم عبر جهاز استشـعار في مدخل قاعة الطعام. ولكن بالنسـبة للمعاشات التقاعدية والعديد من المنتجات الأخرى فالأمـر ممكن جداً. على سـبيل المثال، بدلاً مـن وجود خيار افتراضي واحـد للجميع، من الممكن أن تتلمّس "الخيارات الافتراضية الذكية" التمييز بين المشـتركين، وفقاً للعمر والحالة الاجتماعيـة والزيادات الأخيرة أو المقبلة في الأجور، ومن ثم وضع منتج ومعدل ادخار أكثر تخصيصاً.

أعتقد أن هذه بداية جيدة كإجابة على تلك المسـألة، ولكنها ليسـت كافية. فحتى مع وجود الخيارات الافتراضية المُخصّصة، ما يزال هناك أسـئلة صعبة تحتاج للتقصي حول من يحدد هذه الخيارات الافتراضية، وسنعود لمناقشة هذا السؤال عما قريب.

الاتصال الفعال مقابل الدعاية الترويجية:

هناك الكثير مما يقوم به فريق الرؤى السـلوكية، إضافةً إلى غيره من الوحدات المماثلة الناشـئة في جميع أنحاء العالم، يتعلق بالاتصال، على الأقل بمعناه الأوسع. وهناك الكثير من القضايا التي يُطلب منا العمل عليها تتعلق بالتوعية والتشـجيع والإقناع. من هذا المنطلق، نُبقى هندسة وبنية الاختيار دون تغيير، ولكن ينصب تركيزنا على جعل تصرف أو خيار يبدو أكثر أو أقل جاذبية من الآخر. وبالفعل، ينظر الزوار من خارج البلاد في بعض الأحيان إلى ما نقوم به ويقولون: "أليست هذه مجرد عملية اتصال؟".

مـن الواضح أن بعضها فعلاً "عملية اتصال"، عـلى الرغم من أننا نود أن نفكر بأننا نتبع أسـاليب أكثر علمية وصرامة من وكالة الإعلان العادية. ولنسـتذكر عبارة أدلى بها سـيد الإقناع "روبرت كيالديني"، من المحاضرة التـي قدمها في غرفة الطعام الحكومية في مبنـى رقم ١٠ (مقر رئيس الـوزراء) في عام ٢٠٠٦م: "يتعلق الأمر بالاتصال الفعال". والحكومـات والـشركات تتواصل مـع الناس طـوال الوقت. وتنهمر علينـا كمواطنين اللوحات الإرشـادية والرسائل النصية ورسـائل البريد الإلكتروني والرسائل البريدية من كل حـدب وصوب. العديد منها يهدف لتحقيق النفع لنا مثل تحذيرنا من خطرٍ أمامنا عـلى الطريق، أو لتتيح لنا معرفـة المنتجات التي قد تلحق بنا الـضرر، وخاصةً إذا ما استُخدمت بطريقة معينة، أو لتذكيرنا بالتزاماتنا مثل دفع الضرائب التي يتوجب علينا سـدادها. إذا رأينا أنه من المناسب والمقبول أن تحدث مثل هذه الاتصالات، فيبدو من المعقول أن نتوقع ممن يقوم بتصميم أو كتابة هذه الرسـائل أن يجعلها فعالة وسهلة الفهم وألا يُساء فهمها.

إذا كنـا سـنقدم إعفاءً ضريبياً لتشـجيع الشركات على المزيد من الاسـتثمار في البحث والتطوير، أعتقد أن قلة قليلة من الناس يعتبرون من الخطأ الحرص على أن يكون التواصل حول هذا الإقرار الضريبي واضحاً وبسـيطاً قدر الإمكان. وبالمثل، أشك في أن يعترض الكثير على استخدام الرسائل ذات الطابع الشخصي لتقسيم الشركات حسب استحقاقاتها للإعفاءات الضريبيـة، أو تصميم عبـارات تظهر على محركات البحث لتسـليط الضوء على الإعفاءات الضريبيـة، عندما يدخل المسـتخدمون عبارة: "خفض الالتزامـات الضريبية على الشركات"

في محركات البحث. وبالتأكيد من الأفضل أن تقرر الشركة اســتثمار المزيد في مجال البحث والتطوير، على أن تنقل أرباحها إلى البنوك الخارجية.

ولكــن ما هو الخــط الفاصل بين الاتصال الفعال، والعمليات النفســية (PsyOps) غير المقبولــة أو الدعاية الترويجية؟ قبل فترة طويلة من ظهور "وحدات الحفز" في جميع أنحاء العالم، كان لدى العديد من الحكومات وحدات للعمليات النفســية (للتأثير على الأقل على مواطنــي الدول الأخرى، إن لم يكن مواطنيهم هم)، ولــدى العديد من الحكومات وزارات للإعلام، وبعضها بصبغة أورويلية(*) واضحة.

ضمــن إطار فريق الرؤى الســلوكية وضعنا لنا خطوطاً حمــراء لا نتجاوزها بحال. أولاً، كنا حريصين على أن يكون أي ادعاء نقدمه صحيحاً في الواقع. إذا حاولنا اســتخدام المعايير الاجتماعية للتشــجيع على ســلوك معين، مثل إضافة عبارة: "تسعة من كل عشرة أشخاص يدفعون ضرائبهم في الوقت المحدد"، فقد حرصنا على التأكد من صحة ذلك. وعندما عملنا مع البنك الدولي في مهمة مماثلة من أجل تعزيز جباية الضرائب في غواتيمالا، نفس العبارة لم تكن منطبقة في هذه الحالة لذا لم نستخدمها. وبدلاً عنها حددنا النسبة الفعلية للأشخاص الذين أفصحوا عن عوائدهم ودفعوا الضريبة المحددة عنها. وكانت النســبة في هذه الحالة مــا يقارب ٦٥ في المائة، ولكننا فكرنا أن الرقم لا يزال مؤثراً، وســيُدهَش الكثير من مواطني غواتيمالا لاكتشــاف أن غالبية المواطنين امتثلوا فعلاً وقامــوا بدفع الضرائب. لذلك اختبرنا إدراج النســبة الفعلية للأشــخاص الذين دفعوا الضرائب في رسائل تذكيرية لأولئك الذين لم يفصحوا عن عوائدهم لأغراض ضريبية. (ولحســن الحظ، كان النهج لا يزال فعالاً جداً، مما زاد من نســبة الضرائب المدفوعة بمقدار ٥,٦ نقطة مئوية، أو بنســبة ٤٣ في المائة أكثر من رسالة المقارنة التي لا تحوي المعيار الاجتماعي).

المبدأ الثاني الذي التزمناه يتمثل في الشــفافية ورصد المخاوف العامة لدى الناس. كانت الوحدة شــفافة حول عملها؛ فهي تقوم بنشر بروتوكولات البحوث والوثائق العامة العادية حول مجموعة من القضايا التي كنا نعمل عليها. وسعينا أيضاً إلى الاهتمام بالمخاوف العامة مــن أن يكــون حثنا على اســتخدام نهج معين، قد تســبب في ارتكاب جريمــة أو نتج عن

* نسبة إلى الكاتب جورج أورويل، وتستخدم للتعبير عن الأنظمة السياسية المتسلطة والشمولية – المترجم.

إرباك وفوضى. في التجارب الضريبية التي أجريناها باستخدام المعايير الاجتماعية في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، تتبّعنا مستويات الشكاوى ووجدنا أنها انخفضت بشكل كبير، مقارنةً بما كانت عليه في العام السابق. في المقابل، في إحدى التجارب التي عملنا عليها، والتي تتضمن تقديم تعليقات (feedback) للشركات الصغيرة عن تصنيفاتها الائتمانية (والتي تؤثر على قدرة تلك الشركات على الاقتراض، وترفع معدل الفائدة الذي قد تضطر لدفعه)، فحصلنا على تعليقات أكثرها سلبية للغاية. كانت خلفية هذه التجربة هي أن الشركات الصغيرة تكافح من أجل الحصول على التمويل الكافي من البنوك، أو غيرها من قنوات التمويل، وذلك بعد التداعيات المستمرة من الأزمة المالية من ٢٠٠٨م-٢٠١٢م، وكان أحد الأسباب التي أسهمت في ذلك هو أن الشركات الصغيرة لديها تصنيفات ائتمانية ضعيفة نسبياً، ولكنها لم تكن على دراية بالإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين هذه التصنيفات. ولم تكن بعض هذه الإجراءات بالضرورة واضحة، مثل كيف أن شركات التصنيف الائتماني تعطي الشركات الصغيرة تقييماً أفضل، إذا كان اسم المالك ضمن قائمة السجل الانتخابي (وهو إجراء اختياري في المملكة المتحدة). ومع ذلك، وفي مجموعة رسائل بريدية كاختبار أولي أرسلنا ١٠٠٠ رسالة توضح ذلك الإجراء، فوصَلَنا العديد من الشكاوى من الأشخاص الذين تلقَّوها. ويرجع ذلك جزئياً إلى أنهم لم يفهموا حقاً سبب إرسال الرسالة لهم، أو شعروا أن هذا الأمر ليس من شأن الحكومة. وعلى الرغم من أن عدد الشكاوى كان ضئيلاً من المجموع الإجمالي، حيث كان عددها أقل من اثني عشر، إلا أن المخاوف بدت حقيقية وصادقة، فأوقفنا التجربة فوراً وتخلينا عنها.

كان المبدأ الثالث هو أن نحرص على توفُّر شكل من أشكال الضوابط والتوازنات المستقلة من خارج الفريق نفسه؛ لإضفاء وجهة نظر مستقلة عن الجوانب الأخلاقية لتجاربنا وعملنا. وفي حين يُعد تجنب الكذب ومراعاة المخاوف العامة أمرين ضروريين، إلا أنهما ليسا شرطين كافيين للسلوك الأخلاقي. لذا من أجل خلق التوازن والمراجعة المستقلة تم إنشاء لجنة استشارية أكاديمية مستقلة تتكون من "ريتشارد ثالر" ونحو ستة من الأكاديميين البارزين من ذوي الخبرات في مجال السلوك. وترأَّس اللجنة اللورد "أودونيل"، أمين مجلس الوزراء السابق، الذي يجمع بين الاهتمام العميق بالنُهُج السلوكية والمعرفة العميقة بعمل الحكومة (وما يزال رئيساً للجنة الاستشارية حتى اليوم).

وفي بعــض الحــالات قامت اللجنة فعــلاً بالضغط على الفريق، وكانــت هناك تدخلات لفريق الرؤى الســلوكية تمت مراجعتها وتنقيحها نتيجة لذلك الضغط. كما شــعرت خبيرة الســلوك الصحي في فريقنا، البروفيســورة "تيريزا مارتيو" بأننا بحاجة إلى تعزيز الشــفافية، واســتقلالية في عمليــة ضبط المعايــير الأخلاقية لبعــض تجاربنا، لجعلها تتــماشى مع تلك الموجــودة في التجارب الطبية. وأدى ذلك إلى نقاش قوي بــين أعضاء الفريق، حول التوازن الصحيح بين الاستغراق والتكلف في عملية ضبط المعايير الأخلاقية، وبين الضغط الذي يواجه الفريــق من أجل التصرف بسرعة. فما هو مســتوى عملية ضبــط المعايير الأخلاقية الملائم، من أجل إجراء تغيير في صياغة رســالة التذكير بسداد الضريبة، مقارنةً بمستواها في التجارب الجديدة لاختبار عقاقير دوائية، مع ملاحظة أن الملايين من هذه الرسائل كانت تُرسل سابقاً كل عــام دون أي ضبــط للمعايير على الإطلاق؟ ورأى بعض أعضــاء اللجنة وأعضاء الفريق أيضــاً، أن هنــاك فرقاً هاماً بين التجارب التي تُجرى في المؤسســات الأكاديمية القائمة بذاتها والمستقلة، مقابل تلك التي تتم في الإطار الحكومي، ويتعين تقديم نتائجها للوزراء المنتخبين ديمقراطياً. وأدت هذه المناقشة إلى توضيح عمليات ضبط المعايير التي نتبعها، ووضع عملية لضبط المعايير الأخلاقية والبروتوكولية للتجارب تكون أكثر رســمية واستقلالاً، بأن تستند إلى أكاديميين مستقلين من خارج الوايتهال (يقصد الحكومة البريطانية)(٣).



الشكل(٤٦)

مجلس الشيوخ في لندن الذي ساعد على إلهام "أورويل" بفكرة "وزارة الحقيقة"، كجزء من رؤيته البائسة في رواية "١٩٨٤" عن مجتمع قائم على سيطرة الدولة على العقول. كان المبنى يضم وزارة الإعلام البريطانية وقت الحرب آنذاك، حيث كانت تعمل زوجة أورويل. كان على وحدات الحفز الحرص كل الحرص على أن تكون جزءاً لا يتجزأ من إطار مؤسسي يضمن لهم البقاء بعيداً عن رؤية "أورويل". كما يصادف أن مجلس الشيوخ أصبح الآن جزءاً من كلية لندن الجامعية، وهي تقدم ضمن برامجها الدراسية برنامج الماجستير في العلوم السلوكية، الذي زود فريق الرؤى السلوكية بالعديد من خريجيه، كما أن أحد أساتذتها عضو في مجلسنا الاستشاري

مُفترسو السلوكية:

الحكومات ليست المستخدم الوحيد ولا حتى الرئيسي للعلوم السلوكية أو الحفز. وبالعودة إلى عامي ٢٠٠٣-٢٠٠٤، وعند كتابة التقرير الأصلي لوحدة الإستراتيجية التابعة لرئيس الوزراء (PMSU) حول تغيير السلوك، قمنا بصياغة مصطلح "مُفترسي السلوكية behavioural predators" للإشارة إلى المؤثرين في هذا المجال من التجاريين، وأحيانا من المجرمين ذوي النوايا السيئة من استخدام العلوم السلوكية(٤). وللأسف، هناك الكثير من الناس والشركات التي انشغلت واشتغلت بإقناع الآخرين ليقوموا بأعمال لا تصب في مصالحهم، ولربما يندمون على القيام بها.

قامت شركات التبغ بتطوير حملات تسويقية متطورة للغاية، بهدف إظهار التدخين بصورة براقة وجذابة، وخاصة للشباب والشرائح التي لم تبدأ في ممارسة هذه العادة بعد. كما قام مندوبو المبيعات المتجولون بتطوير تجارة ناجحة تجارياً للغاية في جعل الناس يتحولون إلى موردي الطاقة البديلة في بريطانيا، والتي في الغالب كانت ذات تكلفة أعلى من تكلفة أفضل الخيارات المتوفرة في الأسواق. وقد تعلمت البنوك والخدمات المالية الأخرى كيف تقوم ببيع تمويل أكثر تكلفة للمقترضين الأقل تمرساً، وكيف تضمن عدم تحولهم للبحث عن صفقات أفضل. كما أصبحت العديد من الشركات على الإنترنت بارعة في إضافة الرسوم الإضافية، والشروط والأحكام التي لا يلاحظها الناس.

كتاب "روبرت كيالديني" الأصلي بعنوان: "التأثير: علم نفس الإقناع" مليء بالأمثلة على "الحيل التجارية" الذكية، بدءاً من الحيل العلنية التي يستعملها النادل الماهر ومندوب المبيعات البارع لزيادة أرباحهم، وصعوداً إلى الأمثلة المتقدمة. وبطبيعة الحال، فإن هدف كيالديني هو أن نفهم كيف ينجحون في تحقيق ذلك، وتسليح القارئ ضدهم. وبالمثل، هناك بعض الكتب الممتازة والدورات المنبثقة عنها، تشرح كيف يمكن للمسوقين والشركات استخدام العلوم السلوكية للتزود بميزة تخدمهم في المنافسة(٥). ولكن لا يوجد هناك ما يمنع أي أحد بلا ضمير فرداً كان أو تاجراً أن يدرس نفس النهج لاستخدامه على المستهلكين الغافلين.

وفي الواقع، هذا ليس صحيحاً في كل الأحوال، فيجب أن يكون هناك ما يمكنه أن يمنع التاجر عديم الضمير، من استخدام بل إساءة استخدام النُهُج السلوكية الذكية للانتفاع

مــن الآخرين. ولدى معظم البلدان قوانين ضد الممارســات الخادعة، وأنظمة ولوائح لإنفاذ التجــارة العادلة وحماية حقوق المســتهلكين، وهناك الهيئات التنظيميــة والإشرافية التي يمكنها التدخل ودعم أولئك المستهلكين. والأهم من ذلك، أنه يمكن للأسواق جيدة التصميم والأداء أن توفــر أيضاً بعض الحماية من الانتهاكات واســعة النطــاق، وإن كانت أيضاً تتيح فرصاً للابتكار في الممارسات السيئة.

هــذه الحاجة الملحة لتدخل الحكومات والهيئــات التنظيمية نيابة عن المواطنين، تعني أنهم سينغمسون في عالم الرؤى السلوكية شاءوا أم أبوا، وحتى وإن كانوا في قرارة أنفسهم لا يحبذون استخدام هذه النُهُج. ففي عالم من الصيادين والمفترسين، نحن بحاجة لوجود عدد قليل من مراقبي الصيد أيضاً.

وقد يكون الخط الفاصل بين كل من الممارســة المسيئة، والتأثير غير المناسب، والتسويق الفعال خطاً خفياً. لا يكفي الهيئات التنظيمية والإشرافية أن تقول: "إنها ســوق تنافســية، لذلــك فــإن كل شيء على ما يرام". فالأســواق غير الخاضعة للتنظيم، ولا ســيما تلك التي تتعامل مع المنتجات المعقدة والمســتهلكين المشــغولين، يمكنها في كثير من الأحيان ألا تجد التوازن والاســتقرار إلا في مناخ فيه مســتوى عالٍ من "ضرر المستهلك"، أو ما يُسمى باللغة الدارجة اليومية: "مناخ يتعرض فيه الناس للسرقة". على سبيل المثال، فإن الاستخدام واسع النطــاق عــلى المواقع الإلكترونية لزِر قبــول الأحكام والشروط المعقــدة المدفونة في وثائق طويلــة، ما هو إلا وصفة للممارســة المســيئة، ودليل مباشر على ميلنــا للإقبال على الخيار الســهل (النقر على المربــع للموافقة، مقابل قراءة فعلية للوثيقــة كاملة). وتكون الهيئات التنظيمية على حق في سعيها للتحقيق في حدود ما يمكن للشركات الحصول عليه، من خلال دسِّه ضمن مثل هذه الشروط والأحكام. مثلاً، الهيئات التنظيمية على حق في إصرارها على عدم دسِّ كل ما يؤثر على سعر المنتج أو الخدمة في هذه الشروط والأحكام.

سواءٌ أحببنا أم كرهنا الأمر، ففي العالم العديد من مُفترسي السلوكية. فإن فشلت حكومة أو شركة مشروعة في اكتشــاف هذا الواقع والانخراط فيه، فهم كمن يدفن رأســه في الرمال. والأهم من ذلك أن الحكومة التي تفشل في الاستجابة لهذا الوضع تكون في رأيي، فشلت في واجبها لحماية الشعب الذي تعمل له وتمثله. الفشل في الانخراط ليس خياراً محايداً – وهو يعني ترك المجال مفتوحاً للأشرار.

اختيار عدم الاختيار:

هناك مفارقة تنبع من النهج الذي اتبعته الولايات المتحدة في الحفز، والذي يجعل هذا النهــج متأصلاً في شرط تعزيز الاختيار. الناس يســتخدمون الاختصارات العقلية لمنع الجزء البطيء والمتعمد من أدمغتنا من أن تثقله الخيارات والقرارات. وبالتالي، فإن الخيار المعقول غالباً ما يكون "اختيار عدم الاختيار".

جميعنا عشــنا تجارب أغرقنا فيها بائعٌ بــارعٌ، أو أحد أفراد الأسرة، بقدر لا نهاية له من الخيــارات. أي الألوان التالية تفضل؟ أي هذه الخيارات؟ ونصل في نهاية المطاف إلى النقطة التي نقول عندها بسخط: "انظروا، الأمر لا يهمني - قرروا أنتم".

كذلــك الحكومات والشركات والمجتمعــات تواجه قرارات لا نهاية لهــا، والتي غالباً ما يتعين عليهم اتخاذها نيابة عن أشخاص آخرين. وبالفعل فإن أحد الأسباب الوجيهة لوجود سياســيين منتخبين، ســواء أكنا نحبهم أو نبغضهم، هو أننا نطالبهم باتخاذ العديد من هذه القرارات نيابة عنا، حتى يتســنى لنا أن نعيش حياتنا. مقارنة بمعظم الناس، أُعتبرُ شــخصاً مهووســاً بالسياســات العامة ومهتماً ببعض هذه الخيارات، ولكن حتى أنا لا أريد أن أُسأل عن كل ميزة من ميزات السلامة، التي يمكن أن تضاف على الطريق الذي أسلكه للعمل، أو الطريقة التي يتم بها تقديم فاتورتي للضرائب.

درس "كاس سنستاين" بشكل خاص هذا اللغز المتعلق باختيار عدم الاختيار في السنوات الأخــيرة، حتى وإن كان من أجل إثارة بعض النقاد الفطّــين الذي انتقدوا عمله عندما كان في الحكومة(٦). غالباً ما يكون للخيارات الافتراضية على الإنترنت أو خيارات تثبيت البرامج والتطبيقــات، ذلك البناء المنطقي الذي يقود إلى اختيار عدم الاختيار. ففي بداية إجراءات التثبيت، يطلب البرنامج من المستخدم إذا كان يرغب في اختيار التثبيت الافتراضي، أو يرغب في اختيار عملية تثبيت أطول وأكثر تخصيصاً. ومن الواضح أنه يمكن الدفاع عن اختيار عدم الاختيار، بل غالباً ما يكون منطقياً، والثقة بخبرة شخص آخر حول اختيار الأفضل.

وبطبيعة الحال، مثل غيره من الألغاز فإن ســؤال واحد يثير آخر، مثل: عند أي مستوى، وفي أي وقت، ينبغي أن نقدم خيار عدم الاختيار؟ وبمجرد أن ننتهي من ذلك، يتبادر سؤال: إلى أي حــدٍ يجب أن يكون هذا الخيار ملزماً؟ ومن الواضح أنه لا توجد إجابة موحدة على

هذا السؤال، ولكن هناك بعض القواعد التي يمكن أن يعمل بموجبها صناع السياسات. على سبيل المثال، عندما يُقدِم معظم الناس في نهاية المطاف على اختيار نفس الخيار - حتى مع وجود نصيحة موضوعية ومحايدة يقدمها لهم الخبراء - فيبدو من المعقول نقل هذا الخيار إلى الدرجة الثانية، أو القائمة التي يمكن لغالبية الناس تخطيها. وبالمثل، حين توجد العديد من الخيارات التي تعتمد بشكل كبير على حكم الخبراء، مثل كيفية تشخيص وعلاج أعراض طبية معينة، يبدو من المعقول أن الناس قد يرغبون في اختيار عدم الاختيار. كما أن هناك العديد من الحالات التي قد يرغب الناس في إلزام أنفسهم في المستقبل عن طريق التقييد المتعمد لخياراتهم؛ فمن يتبع حمية غذائية قد يختار عدم المرور في الممر المخصص للحلوى، ويفضل ألا يستمر شريكه في تقديم أطباق إضافية على مائدة العشاء. وقد يختار المقامرون عدم السماح لهم بالدخول إلى الكازينوهات، وعدم منحهم خيار وضع الرهانات.

ومع ذلك يمكننا أن نرى أيضاً المخاطر المرتبطة بوضع تصور وحكم شامل، يقضي بأن الناس غالباً ما يختارون عدم الاختيار. وقد يبرر البيروقراطيون والمؤسسات التجارية عدم طلب الاستشارات حول وضع الخيارات المناسبة، على أساس أن معظم الناس لا يهتمون بالتفاصيل - وأن الجمهور اختار في الواقع عدم الاختيار. وعلى الرغم من كون هذا الوضع فوضويا، إلا أن هذا المجال هو الذي يحتاج إلى الضوابط والتوازنات. أما فيما يتعلق بشكل هذه الضوابط والتوازنات فهو موضوع سنعود له لاحقاً في هذا الفصل.

أهي ذريعة لتجنب الإقدام على أي تصرف؟ تحدي الفعالية:

هناك حجة مختلفة جداً ضد الحفز، وهي أنه ذريعة لتجنب الإقدام على أيٍ تصرف يكون أكثر حزماً - أي أنه بمثابة ورقة التين التي تخفي ورائها التقاعس. وخلافاً للحجج التي رأيناها حتى الآن، والتي تميل إلى أن تكون متأصلة في مخاوف التحرُّريين من اتجاهات اليمين أو الوسط، هذا النقد يأتي من المنتمين للاتجاه اليساري - أو ربما بدقة أكثر: من أتباع مذهب الأبوية[*].

---

* الأبوية: سلوك من قبل شخص أو منظمة أو دولة، يهدف إلى الحد من حرية أو استقلال الشخص أو المجموعة المعنية لما فيه مصلحته - المترجم.

من وجهة النظر هذه، إذا وُجد شيء صائباً أو خاطئاً، فيجب مباشرة إما فرضه أو حظره أو اتهامــه. وإن الحفــز- كما يدّعون- مؤامرة ليســت بتلك الحذاقة مــن الجناح اليميني لتجنب اتخاذ الإجراءات المناسبة. وفي الحقيقة، تحظى أبوية الدولة خاصةً في أوروبا، بنسبة أكثر من الاحترام والشعبية تفوق ما هي عليه في الولايات المتحدة الأمريكية، بل وفي معظم البلدان الأنجلو سكســونية. وغالباً ما يُسمع في المناقشات الأوروبية عبارة: "لا ضير أو عيب في الأبوية". ويشــير المؤيدون إلى أننا كنا دائمــاً ما نؤمن بتعليم الأطفال، ليس فقط لنحرص عــلى أن يتوفر لدينــا اقتصادات منتجة، بل "من أجل مصلحتهم الخاصة". فنحن لا نســأل أبناءنــا عما إذا كانوا يرغبون في القراءة والكتابة، بل إننــا نقوم مباشرة بتعليمهم. وبالمثل، فإننــا نجد الدول المنظَّمة تنظيماً جيداً في جميع أنحــاء العالم، بدءاً من دول المدن الفعالة مثل ســنغافورة إلى دول الشــمال الأوروبي ذات الثقة العالية، تُقــدِم على التصرف لمصلحة المواطنــين في نواح كثيرة، من بناء المســاكن إلى تنظيم برامــج رفاهية متطورة تحقق الأمان للمواطنين. وبالنظر للأمور من هذه الزاوية، يمكن أن يبدو نهج الحفز بشكل غريب متردداً، وأشــبه ما يكون وكأنه يعاني من فقر الدم، مما يــترك المواطنين عرضة للمخاطر التي يمكن معالجتها بسهولة أكبر من قِبل الدولة.

كان أحــد المجالات التي واجهنا فيها هذا النقد وفي أكثر من مناســبة ما يتعلق بالصحة العامة. وكانت الحجة بكل بســاطة، أنه إذا عُرف عن ســلوك أو نشــاط ما أنه غير صحي، وخاصةً إن كان ضاراً بالآخرين، فلماذا نجازف بتغييره عن طريق الحفز؟ لماذا لا نعمل على حظره فحسب؟ كما أن مجال الصحة العامة موطن لمبدأ أخلاقي ينافس مبدأ الاختيار وهو: المبدأ التحوُّطي أو الوقائي، والذي ينص على أنه إذا لم يُعرف عن منتج أو سلوك ما بأنه آمن، أو إذا وُجد قدر كبير من عدم اليقين بشــأن ســلامته، ينبغي أن يكون الوصول إليه محدوداً أو محظوراً.

يمكنــك أن ترى منطقية هــذا النهج؛ فإذا قامت شركة دوائية بتطوير دواء جديد، يجب عليها أن توضح أنه آمن للاســتخدام البشري قبل أن يكون متاحاً للبيع على نطاق واســع. وبالمثــل، عندما يقول لك ابنــك المراهق أن لديه فكرة عظيمة للقيــام بحركة جديدة على دراجتــه النارية، تتضمن اســتخدام منحدر صنعه في المنزل وســقيفة الحديقة الجديدة في منزلكــم، قد تتخــذ جانب الحذر وتقول لــه: "لا"؛ فأنت لا تعرف إن كانــت هذه الحركة

الجديدة ستنجح أم لا، ولكن هل تريد حقا أن تخاطر؟ ولقد كان هذا الاتجاه المنطقي الذي جعل غالبية مجتمع الصحة العامة يقفون بقوة ضد السجائر الإلكترونية (انظر الفصل ٨).

وهناك آخرون من اليسار السياسي أيضاً قلقون من أن النُهُج القائمة على الحفز، قد تُستخدم كذريعة لتفادي اتخاذ إجراءات حاسمة أكثر بشأن الفقر والحرمان. فعلى سبيل المثال، قد يشعر بعضهم أن ما يحتاجه العاطلون عن العمل حقا هو خطة ضخمة لخلق فرص العمل، ربما مدفوعة ببرنامج استثماري كبير في الإسكان أو البنية التحتية. وحسب وجهة النظر هذه، قد يبدو تصميم نُهج حفزٍ لتحسين نشاط البحث عن وظيفة لدى العاطلين عن العمل، أو حفز لتشجيع الشركات على توظيف عدد من العمال الإضافيين، وكأنه عرض جانبي - أو حتى أسوأ من ذلك، كعملية متعمدة لصرف الانتباه عما يتوجب فعلاً اتخاذه من إجراءات.

وكوني شخص براغماتي (عملي)، فإن وجهة نظري هي أنه ينبغي لنا أن نفعل كل ما في وسعنا، خاصةً إذا كان ذلك سيكلفنا الحد الأدنى من التكاليف (انظر الفصل ١٠). وكما قال لي ذات مرة رئيس إحدى الدوائر الحكومية خلال استعراض إستراتيجي لأولويات الحكومة: "لا يجب أن يكون لدى وزارة أو دائرة كبيرة هدفٌ واحد أو اثنين فقط - فلدينا أكثر من ٢٠٠٠ موظف، وميزانية تتجاوز ١٠ مليارات جنيه إسترليني - يجب أن نكون قادرين على إنجاز عدة أهداف في آن واحد"(٧). ومع ذلك أعتقد أن هناك مخاطر حقيقية في الانجراف الشديد في التفكير بأن الحفز هو الإجابة والحل لكل شيء يقابلنا.

ومن الأمثلة التي ينطبق عليها ذلك في مجال السياسات العامة تغير المناخ. لا أُريد أن يُساء فهمي، فأنا أعتقد أن هناك بعض التدخلات السلوكية المُحْكمة، والتي يمكن أن تساعد في التغلب على هذا التحدي، مثل: كيف أن إعطاء الناس معلومات عن استهلاكهم للطاقة، مقارنةً باستهلاك جيرانهم الأكثر كفاءة يمكن أن يقلل من استهلاكهم للطاقة بنسبة ٢ في المائة. وكان لهذا التدخل تأثير مماثل لتأثير تغير سعر الاستهلاك بنسبة من ١٠-٢٠ في المائة. وهو أيضاً تدخل سريع وغير مكلف ويستحق عناء القيام بها. ولكن علينا ألا نضحك على أنفسنا بأن هذا التدخل من شأنه أن يخفض انبعاثات الكربون بشكل كبير. وإذا كان هذا يدل على شيء، فهو أن الرؤى السلوكية توضح لنا أن البشر لا يمكنهم معالجة مسألة تغير

المنـاخ، دون اتخاذ إجراءات حكومية صارمة؛ فهي مشـكلة منتشرة، بفعل وجود التكاليف القصيرة الأجل والتي تطغى على المكاسـب طويلة الأجـل. وينبغي علينا توخي الحذر من إقناع أنفسنا بأنه من المرجح أن يعمل الحفز، دون وجود تغييرات تنظيمية كبيرة وزيادات في أسعار الكربون، على إنقاذ كوكبنا من أجل مستقبل أبنائنا والأجيال القادمة.

الفعالية النسبية - الحفز مقابل الأدوات الأخرى:

هناك نسـخة أكاديمية من الحجة التي تدافع عن الحفـز تقابل حجج الأدوات الأخرى للسياسات. ومفاد هذه الحجة كالتالي: الحفز هو تدخّل في السياسات يهدف إلى التأثير على السـلوكيات، ولكنه لا ينطوي على وجود أي مكافأة أو عقوبة أو إلزام أو تنظيم، وهو أكثر مـن مجرد تزويد النـاس بالمعلومات. الآن وقد قمنا بتعريف الحفز وتحديد اسـتخدامات الرؤى السلوكية في أضيق تعريف ممكن، يمكن للمؤيدين بعدها المجادلة بأن "الحفز ليس كافياً" بهذه الصورة.

وأعترف بأنني لا اعتقد أن هذه حجة مثيرة جداً للاهتمام، وأنها أيضاً مضللة. وباعتباري أكاديمياً سابقاً، فإنني أعرف تمام المعرفة الأسلوب المتبع في صياغة هذه الحجة، وهو التقدم بمقـترح مغالط من نوعية "رجل القـش straw man"، أو الحجة الواهية والتي يمكن بعد ذلـك دحضها وتفكيكهـا. قد تلاقي هذه الحجـة بعض القبول في حالـة الولايات المتحدة الأمريكية، حيث سعى بعض النقاد والمعلقين إلى تعريف النُهُج السلوكية بشكل محدد على أنها حفز لتعزيز الاختيار، ولكنه تعريف لا يغطي حقاً ما يقوم به فريق الرؤى السـلوكية، وغيره من الممارسين الرواد، على أرض الواقع.

إن الطريقة الحقيقية التي نسـتخدم بها نُهُج الرؤى السـلوكية، هو أننا نَعدّها كأداة أو عدسـة نرى من خلالها جميع التدخّلات في السياسـات. ونحن بالتأكيد مهتمون، وغالباً ما نضـع في اعتبارنا، تصميم الضرائب والحوافـز. ونقضي الكثير من الوقت في تصميم الأنظمة واللوائح (تماماً كما فعل "سنستاين" في الولايات المتحدة الأمريكية)، كما أننا مهتمون بشكل وتفاصيـل الاتصال وبالمعلومات والشـفافية، وكيف يمكن تقديـم المعلومات بحيث تكون سهلة الفهم ومؤثرة. أما من حيث الجوهر، فإننا نسعى إلى تقديم نموذج يكون أكثر واقعيةً وتجسيداً لما يؤثر على السلوك البشري وصنع القرار(٨).

نعمـــل بالضبط كالمهندس الذي بفهمه الأفضـــل لتدفقات الهواء ومقاومة الرياح، يمكنه اســـتخدام هذه المعرفة لتصميم ســـيارة اقتصادية أكثر وبتوربينات (محركات هواء) أفضل، أو طائرة أسرع، وقياســـاً على ذلك نحن نحاول اســـتخدام الرؤى السلوكية لتحسين تصميم الكثير من الرافعات المختلفة للسياسات. وهذا في بعض الأحيان تحدده الخيارات المستجدة للسياسات على طول الطريق، مثل قوة الحفز المتمثل في التغذية الراجعة (feedback) على المعايـــير الاجتماعية، أو التغيير في الخيارات الافتراضية. ولكن بذات الأهمية يكون موضوع: كيف يمكن اســـتخدام الرؤى الســـلوكية في إعادة صياغة الأدوات التقليدية للسياسات، مثل إعـــادة تصميـــم الحوافز الضريبية لجعلها أكثر فعالية. على ســـبيل المثـــال، قد تؤدي الرؤى الســـلوكية إلى استنتاج أنه يجب علينا تطبيق الضريبة على السيارة عالية الاستهلاك للوقود وقـــت الشراء، بدلاً من الاعتماد على النهج التقليدي بفـــرض الضريبة الإضافية على الوقود. وبتطبيق هذه الطريقة، تكون الرؤى الســـلوكية أكثر تراكمية وتدرُّجية من كونها ثورية في تأثيرها، تماماً مثل كون استخدام المهندسين للنفق الهوائي (لاختبار انسيابية السيارة) لا يغير من تصميم الســـيارة بشكل جذري، ولكنه يعيد تشكيلها بمهارة؛ لتكون أكثر كفاءةً وملاءَمةً للمهمة التي صُنعت من أجلها.

هل سوف يتلاشى التأثير متى ما أصبح الناس على دراية بالنُّهُج؟

في كثير من المناســـبات والمناقشـــات العامة، يســـأل أحدهم غالباً: "أستطيع أن أرى أنه عندما تحصل في البداية على رســـالة نصية شـــخصية للتذكـــير، أو خطاب يخبرك بأن معظم الناس يقومون بدفع الضرائب في الوقت المحدد، فإنه سيكون فعالاً. ولكن ماذا يحدث بعد أن تبدأ الكثير من الوكالات في استخدام نفس النهج، أو بعد حصولك على الرسالة الضريبية لعدة سنوات متتالية؟ ألن يتلاشى التأثير؟".

هذا ســـؤال تجريبي مهم حقاً. وعلينا أن نعترف بأنه نظراً لأن هذه النُهُج لم تســـتخدم لفترة طويلة جداً، على الأقل من قِبل الحكومات، فإن إجابتنا لا بد أن تكون إجابة مبدئية. نعـــم يقلقني بالفعـــل حقيقة أن بعض النُهُج ســـوف تكون عرضة للإفراط في الاســـتخدام، أو حتى الاســـتخدام غير الملائم وغير الحســـاس لاعتياد انتشـــارها، وأن آثارها الإيجابية قد تتلاشى. فعلى سبيل المثال، تُستخدم رسائل المعايير الاجتماعية بصورة متزايدة في الخطابات

الرسمية، وفي اللوحات الإرشادية على الطرق وغيرها. نحن لسنا بعيدين عن الحقيقة، عندما نحوِّل رسـائل الحفز التي كنا نرسـلها إلى مزحة بأن "تسـع من أصل عشر وكالات حكومية تسـتخدم الآن رسائل الأعراف الاجتماعية" (وهي ليسـت بالمزحة المضحكة جداً، لا بد أن أعترف بذلك).

نحـن نعلـم أن هناك أنواع معينة من التدخُّلات السـلوكية يبدو أنهـا تتلاشى مع مرور الوقت، واتباع الحمية الغذائية أكثرها شـهرة ومتعـارف عليها. فالملايين من الناس في جميع أنحـاء العالم يحاولون بجِـدّ التخلص من بعض الوزن الزائد، والعديـد منهم ينجح في ذلك. ولكن توضح الأدلة أن معظمهم اكتسـبوا الوزن مرة أخرى في الأشهر الستة التالية. وقد قام علماء السلوك، مثل "كيفين فولب"، بتجربة أنواع مختلفة من الحوافز التي يمكن أن تساعد النُّحَفاء على الحفاظ على نجاحهم وتعزيزه أكثر. على سـبيل المثال، أظهر "فولب" أن تنظيم النُّحَفاء في مجموعات من خمسـة أشخاص، وتقديم مكافأة جماعية لأدائهم العام، هو أكثر فعاليـة من الحوافـز المقدمة لكلٍ على حدة (ليبدأ مفعول الضغـط الاجتماعي). ولكن مع ذلك، عندما ينتهي مخطط الحوافز، ما يزال معاودة اكتساب ذلك الوزن المفقود أمراً مرجَّحاً.

ومع ذلك، وبالنظر إلى مسـألة "التلاشي التدريجي" بمنظور أوسـع، هناك أسباب وجيهة للاعتقاد بأن النُهُج السـلوكية يمكن أن تكون طويلة الأمد. وينطبق هذا سـواء على امتداد الآثار لفترة طويلة أو على استمرار فعالية نُهُج معينة.

أول نقطـة تتعلـق بهذا الأمر هـي أن بعض التدخُّلات السـلوكية نحتاجها مرة واحدة فقط. فإذا كان الهدف هو تشـجيع شخص ما على تركيب عوازل في العِلية، عندها لا حاجة للعمل بالحفز إلا مرة واحدة فقط؛ فهي ليست كاتباع حمية غذائية تتطلب سلوكاً مضنياً، في كل مرة يكون فيها الشخص أمام الطعام. أما بقية التغييرات التي تتطلب بذل جهود لمرة واحدة فقط أو دفع تكاليف مسـبقة لمرة واحدة، فلها صفات وخصائص مماثلة. أما وضع خطة لمعاشات التقاعد فيمكن إلغاؤها بسهولة نسبياً، إذا كان الشخص يريد ذلك، وعندها سـتتوقف مدفوعاته. ولكن بالنسـبة لمعظم الناس فإن الحاجز الحقيقي عن الاشـتراك في المعاشـات التقاعدية، يكمن في وضع الخطة المناسبة في المقام الأول، وبمجرد تفعيلها فإنهم يميلون إلى الالتزام بها (ويسعدهم التزامهم بها).

النقطة الثانية، هي أن العديد من التغييرات السلوكية عندما يُعمل بها – بخلاف الحمية الغذائية – تبقى عالقة أو "ملتصقة". وقد يكون ذلك إما بسبب أن هذه "العادة" الجديدة يقوم بها الشــخص بنفسه، أو لأن "توازناً سلوكياً" جديداً تأسس بأن العادة الجديدة تتقوى بفعل الأشــخاص الآخرين لهــا، وهو أمر في غايــة الأهمية من منظور السياســات العامة. وهنــاك مثال موثق بشــكل جيد لهذه الظاهــرة يأتينا من التدخُّلات الحكومية؛ لتشــجيع زيادة نســبة الناخبين في الولايات المتحــدة الأمريكية. هذه التدخُّلات مثل حث الناس على التفكــير في كيف يذهبون إلى صناديق الاقتراع وفي أي وقــت يذهبون، لا تعمل على زيادة الاقبــال على الانتخابات المقبلة فحســب، بــل أيضاً في الانتخابــات اللاحقة، حتى من دون إجراء المزيد من التدخل. وقد شــبّه "تود روجرز"، من كلية جون كينيدي للإدارة الحكومية في جامعة هارفارد، اســتمرار تأثير التصويت مثل تحرك الشــخص أثناء الســباحة في " تيّارٍ سلوكي جارف"(٩). فلا يؤدي التدخل إلى تغيير سلوك الشخص مباشرة فحسب، وإنما يحركه أيضاً في تدفق من المؤثرات الأخرى. وفي هذا المثال، بمجرد أن تصبح ناخباً نشطاً في الولايات المتحدة، فأنت تصبح في "رادار" نشطاء الحزب المحلي، الذين من المرجح أن يتواصلوا معك في الانتخابات اللاحقة. ولكنك تبدأ كذلك في النظر إلى نفسك كناخب حقيقي، فتعرف الآن مكان الاقتراع وكيفية الوصول إلى هناك، وربما تبدأ في الاهتمام قليلاً بالسياسة والانتخابات.

من المرجح أن يســتمر التأثير الســلوكي، أو حتى يتضخم، إذا تم تطبيق الحفز على كثير مــن الناس في وقت واحــد. ومن الأمثلة المألوفة على نحو متزايد على هذا التأثير في العديد مــن البلدان هو ذلك الأثر الملحوظ للقيود المفروضة على التدخين في الأماكن العامة. وكثيراً ما حقق هذا التأثير نتائج أفضل بكثير مما توقعته الحكومات، والسبب هو أن التأثير يصبح ذاتي التعزيــز؛ فهذا التغيير يحث الكثير من المدخنين بصورة غير مباشرة على الإقلاع عنه في نفــس الوقت، حيث يصبح التدخين عادة غير مريحة بشــكل أكبر، ويخلق التغيير جواً من التعزيز الاجتماعي أو "البرهان الاجتماعي"؛ فالمدخنون الفرديون الذي قد يترددون في عدم التدخين في الأماكن العامة، فجأةً ما عادوا يرون غيرهم يدخن، وإذا فعلوا ذلك فإن استنكار الآخرين من حولهم سيذكرهم بالتغيير.

يتبقى مســألة ما إذا كانت فعالية أنواع محددة من الحفز ســوف تزول، عندما يعرفها النــاس وتصبح مألوفة لديهم بشــكل أكبر. قد يكون هذا صحيحاً بالنســبة للنُهُج الجديدة

وغير المألوفة، ولا سيما حينما يتم إقناعهم بالإقدام على عمل سيندمون عليه لاحقاً. وبالنظر إلى أن هذا هو بالضبط ما يدخل ضمن نطاق إساءة استخدام الحفز، أو النصب والاحتيال، ففــي هــذه الحالة لا يكون التعوّد على النهج وعدم الرغبة فيه أمراً ســيئاً، أو كالمقولة "لن يُلدَغ من جُحرٍ مرّتين". وفي الواقع، اسمحوا لي أن أشارككم قصة شخصية.

قبل بضع ســنوات، عندما توقفــتُ للتحقق من بوابة المغادرة فيــما كنت مسرعاً نحو قطــاري المغادر من لندن، صادفــتُ امرأتين وطفلاً صغيراً أعطاني غصناً صغيراً من الخزامى، وقد لف ساقه بقطعة من القصدير. نظرتُ إليهم في حيرة من أمري، فمدت إحدى السيدتين يدها للسؤال وقالت: "شيء من أجل الصغار". اتضح أن هذه هي "لعبتهم" المعتادة، والتي ســبق وتعرفتَ عليها من الفصل ٥ أو تجدها بالرجوع إلى الأدبيات الأوســع نطاقاً: نظرية التبادليــة (أو المعاملة بالمثــل)، مقترنةً بطلب مباشر. وقبل أن تتوفــر لي فرصة للتفكير في الموضــوع كنت قد أعطيتهــم جنيهاً واحداً. بالطبع، فكرت في الموضوع فيما بعد وشــعرت بالغضب بعض الشيء؛ لأنهم تلاعبوا بي، ولكني اعتقدت أيضاً أنني تعلمت شيئاً، وإذا تكرر مرة أخرى، فســأهز رأسي بالرفــض أو أمعن النظر عن كثب لأتحقــق من مدى احتياجهم للــمال. المقصد بما أنها عملية احتيال، أنك لن تســتمر في الوقوع ضحية لها كل يوم، ولكنه أيضاً يعتمد بشــكل حاســم على كلٍ من حداثة الفكرة، وعما إذا كنت بعد التفكير والتأمل تريــد أن تعطيهــم المال. تذكّر التجربــة التي أجريناها مع موظفي البنــك التجاري؛ حيث حصلــوا فيها على إناء صغير من الحلويات، وطُلب منهــم أن يقدموا راتب يوم للجمعيات الخيريــة التي يحددهــا البنك لذلك العــام. فعندما تم إجراء هــذه التجربة مرة أخرى في العــام الذي يليه، فعلى الرغم من أنها نجحت مع الأشــخاص الذين لم يخضعوا للتجربة في العام الماضي، لم يتأثر منها سوى نصف الذين حصلوا على الحلويات في العام السابق. وعلى النقيــض من ذلك، فــإن معظم الناس في بريطانيا يشــترون زهور الخشــخاش الحمراء كل عــام لدعم الجنود المصابين. نحــن نعلم القصة، ونعرف أنه نوع من الحفز، ولكننا في نهاية المطاف سعداء لمجاراتها حتى تستمر في العمل.

يبدو لي أن هذا هو صميم عمل العديد من النُهُج السلوكية ومدى قبولها. فقوة العديد مــن نُهُج الحفز وغيرها من المؤثرات الســلوكية تكمن في أنهــا تعمل، في تلك اللحظة، على أســاس النظام "التلقائي" من عقولنا أو "النظام ١". ولذلك مزايا عظيمة؛ فهو يتطلب جهداً

أقـل من الشـخص المَعنِي بالأمر، كما يعني أيضـاً أن النُهُج السـلوكية تميل إلى العمل عبر المجموعـات الاجتماعيةِ-الاقتصادية بشـكل أكثر توازناً (على عكـس الحملات التوعوية أو التعليمية التقليدية مثلاً). ولكن إذا ما تم اسـتخدامها بشـكل غير لائق، على سبيل المثال: عندما تبدأ الشركات خفية بفرض رسـوم إضافيـة بحجة أنه يمكنك عدم النقر على الزر إذا كنت لا تريدها، فتبدأ الناس في ملاحظة ذلك وتتعوّد عليه، وتتركه إما بنشـاط أو بشـكل متعمد. ومن ناحية أخرى، عندما يتم اسـتخدام الحفز بشـكل مناسـب، ليتماشى مع تلك الأمـور التي يريد النـاس بعد التفكير والتأمـل أن يقوموا بها، فإن التأثير يسـتمر – وربما نسـتطيع القول حتى إن الناس يسـمحون عمداً باستمرار التأثير. على سبيل المثال: وجدت "كاثرين ميلكمان" وزملاؤها أنه يمكنهم تعزيز حضور الناس للصالات الرياضية بنسـبة ٥٠ في المائـة، من خلال إعطـاء الناس خلال تواجدهـم جهاز "آيبود"، يحوي تسـجيلاً لرواية يسـتمعون لها أثناء ممارسـتهم التمارين الرياضية. وهو ما يُعرف باسم "تجميع المغريات temptation bundling" – فيشـعر الناس بالإغراء لمعاودة زيارة الصالة الرياضية؛ لسماع بقية أحداث الرواية وممارسة الرياضة في الوقت نفسه. وبما أن هذ الحفز الإضافي يساعدهم على فعل ما يريدون القيام به على أية حال، فإن آثاره تستمر على مدى أسابيع وأشهر(١٠).

واسـمحوا لي أن أقدم مثالاً يوميـاً آخر يوضح هذا النقص المتعمـد في التعوّد؛ فعندما يسـأل الناس في المناقشات أو الحلقات الدراسية عن مسألة تلاشي تأثير الحفز، اطلب منهم في بعض الأحيان بأن يرفعوا أيديهم إذا كانوا ممن يضبط سـاعته بضع دقائق أبكر. بالطبع هناك عدد قليل جداً من الناس لم يعودوا يسـتخدمون الساعات، ولكني وجدت عموماً أن حوالي الثلث أو أكثر من أولئك الذين ما زالوا يسـتخدمون السـاعات، يضبطون سـاعاتهم بضـع دقائق أبكر. أليس هذا رائعاً؟ لديهم فكرة جيدة حول سـبب قيامهم بذلك. وعندما ضغطت عليهم للتوضيح، قال معظمهم عبارة مثل: "حتى لا أتأخر عن مواعيدي". غير أنهم في الوقت نفسـه يعرفون جميعاً أن سـاعاتهم مضبوطة على وقت أبكر، ويعرفون بالضبط مقدار الزمن الفارق عن الحقيقي. فما هذا الهراء؟ ولماذا ينجح؟

هـو ينجح لأنه يتطلـب منهم جهداً ذهنيـاً ضئيلاً حتى ينظروا في سـاعاتهم، وتحديد الوقـت الصحيح بإضافة تلك الدقائق الفارقة. فإن لم نكن في عجلة من أمرنا، سـوف نقوم بذلك بكل سـهولة. ولكن إذا كنا تحت ضغـط الوقت – بأن نكون متأخرين، ونركض حتى

لا يفوتنا القطار (وهذا هو ســبب تكرار النظر في ساعتك)، فلن نكلف أنفسنا عناء حساب الوقت الصحيح.

لا بــد لي من الاعتراف بأننــي واحد من هؤلاء الناس؛ حيث أقوم بضبط ســاعتي ثلاث دقائق أبكر. وفي بعض الأحيان كنت أعتقد أن هذا غريباً بعض الشيء، وقررت على أســاس "عقلاني" ضبط ســاعتي على الوقت الصحيح. فما كان إلا أن قضيت الأسبوع الذي يليه وأنا أفوت قطاري، مما أدى إلى أن أتأخر عن الكثير من الاجتماعات، حتى استســلمت في نهاية المطاف، وضبطت ساعتي على وقت أبكر مرة أخرى.

ولكــن الآن، علمتني ســنوات عملي في الحفــز أن أكون أكثر احتراماً للحالة الإنســانية. وبالنظــر إلى العقول التي نمتلكها على حقيقتها، لا تلك التي يفترض الاقتصاديون أنها لدينا، فليس من الغباء – وحتما ليس مخالف للمعقول – أن نضبط ساعاتنا على وقت أبكر. الناس ســوف تتكيف عموماً مع الاستخدامات المسيئة أو غير الملائمة للحفز وتتركها، أما تلك التي تتماشى مع ما نريد فعلاً أن نقوم به، أو التي تساعد على تكوين توازنات أو عادات سلوكية جديدة، فسوف تستمر وأحيانا يتضخم تأثيرها.

من يَحْفِز المحفزين؟ تحدي المساءلة:

كان العنوان الأصلي لكتاب ثالر وسنستاين "الحفز"، كما اتضح لنا سابقاً في هذا الكتاب، هو "الأبوية الليبرالية". ومنذ طبْع الكتاب ونشْره، وخاصةً بالنسبة للجماهير الأميركية، يميل الممارســون إلى التأكيد على الجانب "الليــبرالي" أو التحرُّري منه، ولكن هناك جانب "أبوي" لهذا النهج أيضاً. وغالباً ما تنطوي النُهُج السلوكية على تعديل "بنية الاختيار" للتشجيع على سلوك بعينه على غيره لتحقيق بعض المنافع المقصودة، مثل تناول الطعام الصحي والعودة إلى العمل بشــكل أسرع وما إلى ذلك، فيصبح المحفــز بمثابة المهندس المعماري. ولكن لماذا يجب أن نثق في أن المحفز أعلم بالأفضل؟

إن إبقــاء حرية الاختيار مكفولــة، وتخصيص الخيارات الافتراضية، وضمان الشــفافية، تعمل جميعها على تخفيف المشــكلة لكنها لا تلغــي وجودها تماماً. ويتضح ذلك بقوة من خلال دراسات "جورج لووينشتاين" وآخرين الأخيرة، والتي تبين أنه حتى عندما يُقال للناس

أن الخيار الافتراضي هو خيار تم تعيينه بشــكل عشوائي، فإنهم ما زالوا يظهرون توجهاً قوياً للغاية إلى الخيار الافتراضي العشوائي الذي أُعطي لهم، حتى وإن توفرت لهم فرصة لتغييره. ولم يكــن الباحثون يســألون عن بعض الأمور التافهة التي لا تهــم، بل يتعلق الأمر بتقديم العلاج في حــالات الخطر على الحياة، والظروف التي بموجبهــا يمكن للطبيب إيقاف جهاز الإنعاش لدعم الحياة(١١).

هذا المثال يوضح القوة العظمى المحتملة التي تكون في يد المحفز أو مهندس الاختيار، ســواء أكانوا في الحكومة أو في قطاع الأعمال التجارية أو بصفتهم المهنية – وســواءٌ علموا بذلك أم لم يعلموا. وبالنظر إلى ذلك، فإن وجهة نظري الخاصة هي أنه لا يكفي أن نشير إلى الجوانب التحررية للنهج ونقول إنه لا توجد أي مسألة أخرى، بل أن المحفز بحاجة لوجود سلطة يرجع لها وتُسائِلُه – ولا يمكن أن يكونوا هم أنفسهم هذه السلطة.

ومن بين جميع الناس، ينبغي على أولئك الذين يدرســون التحيزات السلوكية أن يكونوا في تناغم وانســجام، فيما يتعلق بســبب حاجة المحفزين إلى الرجوع إلى سلطة أعلى. وكما أظهــر "ماكس بازرمان"، و"دان أريلي"، و"ســوزان فيســك" وآخرون، لدينــا جميعاً كبشر تحيزات لخدمة المصلحة الذاتية، والتي من شــأنها أن تخلق لنا مشكلة حقيقية عندما نبدأ في الانجراف خلف تضارب المصالح. ولكن الأسهل بالنسبة لنا أن نحكي لأنفسنا قصة، يكون فيهــا الخيار "الأفضل" لشــخص آخر بالصدفة المحضة هو الخيــار الذي يصب في مصلحتنا الخاصة أيضاً؛ فيعمل المستشــارون الماليون على إقناع أنفسهم، وكذلك عملائهم وموكليهم، بأن أفضل صفقة معروضة أمام عملائهم هي تلك التي ينتج عنها عمولة دســمة. والأطباء يُقنعون أنفسهم، وكذلك مرضاهم، أن أفضل علاج هو ذلك العلاج الذي يصادف أنه مكلف للغاية. فلماذا يتوجب علينا أن نعتقد بأن صناع السياسات يختلفون عنهم؟

أخلاقيات المنهج التجريبي:

اســتخدام التجريب جزء رئيسي من نهج فريق الرؤى السلوكية وحركة "ما الذي يعمل" (الفصل ٩). وأحيانا يتســاءل الناس عما إذا كان إجراء التجارب عملاً غير أخلاقي، أو إجراء التجــارب على البشر، وخاصة في ســياق الخدمات العامة. وبحكم طبيعتها، فإن المشــاركين عادةً لا يدركون أنهم يشــاركون في تجربة، أو على الأقل لا يعلمون ما هي طبيعة التجربة

بالضبط. أما من الناحية المنهجية، فبشكل عام يعتبر عدم معرفة المشاركين أو "عينة الدراسة" بالتجربة هو الإجراء الأفضل – أو ما يسميها علماء الاجتماع التجربة "العمياء". ومن الناحية المثالية، يجب على جميع من هم على اتصال مباشر بالمشـاركين في التجربة أيضاً ألا يكونوا عــلى علم بتفاصيل التجربة، أو على الأقل بأي "ذراع" من التجربة يكون فيها كل واحد من المشاركين – أو ما يسميه علماء الاجتماع: التجربة "مزدوجة التَّعْمِيَة". ويُعتبر هذا الأسلوب أفضــل؛ لأنه يتجنب المخاطر التي قد تنشــأ عندما يدرك النــاس أنهم في مجموعة تجريبية "خاصة"، فيتصرفون بطريقة مختلفة فقط بسبب معرفتهم بذلك.

مــن وجهة نظر أخلاقية، يتولد لدى الكثيرين شــعورٌ غريــزيٌّ بأنه من الأفضل أن يعلم جميــع المعنيين بأنهم يشــاركون في تجربة. وهو ما يحدث عــادةً في التجارب الطبية، بعد عمليــة طويلة لضبط المعايير الأخلاقيــة، والتي يتم خلالها تقييم مــدى المخاطر المحتملة لإعطاء المرضى العلاج الجديد. يتم تحديد عينة الدراســة المســتهدفة للمشاركة في التجربة، وعادةً ما تكون هذه العينة هي المرضى الذين يعالَجون من حالة معينة. فيُسأل المرضى عما إذا كانوا يرغبون في المشــاركة في التجربة الطبية، وإذا أبدوا رغبتهم بذلك فسيتم توزيعهم ضمن أحد الحالات. ففي أبســط أشــكالها، ســيُعطَى نصف العينة الدواء الجديد، في حين تُعطى المجموعة الثانية الدواء الوهمــي، الذي يبدو تماماً كالدواء الجديد. هذه المجموعة تسمى مجموعة المقارنة، أو مجموعة الدواء الوهمي، وهي مهمة جداً، لأننا نعلم أن نسبة معينة من الناس، تُعطى حبوباً لا تحتوي على أي دواء نشط سوف تتعافى من تلقاء أنفسها (ظاهــرة رائعة في حد ذاتها). في هذه الحالة، ما يزال المشــاركون على غير علم من أي فئة هم، وأي حبة دواء أُعطيت لهم، ولكنهم يعرفون أنهم جزء من التجربة.

في المقابل، تخيل أننا نريد معرفة ما إذا كان إضافة ســطر إضافي إلى رســالة تذكير الناس بسداد ضرائبهم فعالاً، أو نريد معرفة ما إذا كانت الرسائل الخاصة بجسور الطرق السريعة تُقلّل من القيادة الخطرة. يمكننا من حيث المبدأ أن نحاول إيجاد طريقة لإبلاغ الناس مسبقا بأنهم على وشــك أن يصبحوا مشــاركين في تجربة؛ فيمكن أن نكتب إلى المدينين بالضرائب مقدماً؛ لإعلامهم أنهم على وشك استلام شكل من أشكال الرسائل المختلفة الخاصة بالضريبة لاختبار ردود أفعالهم، أو وضع لافتات على الطرق السريعة، تنبه ســائقي الســيارات بأنهم على وشــك أن يتعرضوا لواحد من عدة رســائل، وإذا لم يكونوا يرغبون في المشاركة في هذه

التجربة، عليهم الخروج من الطريق السريع عن طريق المخرج القادم. ولكن يمكننا أن نرى على الفور أن هذا الكشف سيكون تطفلاً ويعمل على تشويه التجربة الفعلية.

لا يُعد هذا الشكل من التجارب أمراً غير معتادٍ في العلوم الاجتماعية أو في مجال الأعمال التجاريــة؛ فقد تم إجراء الكثير من التجارب التي تعتمد على عدم معرفة المشــاركين بأنهم جزء من التجربة. ولهذا الســبب، وضع المجتمع الأكاديمي عمليات واســعة لضبط المعايير الأخلاقية، بحيث يشــارك شــخص آخر غير من يقوم بعمل التجربــة في إصدار الحكم على التجربــة، وهــل هي مقبولة الأداء أم لا. وقد شُــددت هذه القواعــد والاتفاقيات على مر الســنين. وفي الواقع، فإن العديد من التجارب الأكثر شــهرة في علم النفس من الخمسينيات (١٩٥٠s) والستينيات (١٩٦٠s) ربما لا تجتاز المعايير الأخلاقية الحالية، مثل "تجارب ميلغرام للامتثال للسلطة" في جامعة ستانفورد (انظر الفصل ١).

وللحكومــات ضوابط وتوازنات مختلفة عن تلك الموجــودة في الجامعات؛ فالوزراء هم من يوقِّع على معظم القرارات الرئيســية، ويخضعون بدورهم لاختبار الانتخابات المنتظمة، ويمكن تنحيتهم عن مناصبهــم من خلال أصوات الناخبين. وبهذا المعنى، فإنهم أكثر عرضة للمساءلة من الأكاديمي العادي، فمتى كانت آخر مرة نسمع فيها بأن نائب رئيس الجامعة يُقال من منصبه بســبب تصويت الطلاب، ناهيك عن التصويت العام للجمهور على نطاق أوسع، لجميع من خضع للتجارب البحثية في الجامعة؟

وكما ذكرنا في الفصل ٨، كانت هناك مناسبات قام فيها الوزراء بمنع إجراء بعض التجارب، مثلــما حدث مع اقتراحنا باختبار ما إذا كان من المرجح أن يقوم دافعو الضرائب بالســداد في الوقت المحدد، إذا ما أدخلنا العوائد الأولية في اليانصيب للتعبير عن "الشــكر"(١٢). كما ســعينا إلى إضافة ضوابط وتوازنات إضافية من خلال تبادل البروتوكولات الخاصة بالتجارب مع اللجنة الاستشارية الأكاديمية، ونطلب فيها رأيهم عما إذا كانت التجارب التي كنا نجريها ضارة أو قد تتسبب في حدوث الجرائم. وقد قمنا لاحقاً برفع مستوى الرقابة، وإجراء تجارب ذات طبيعة حساسة محتملة، بإشراف لجنة أخلاقية خارجية بالكامل.

ولكن بالنســبة للبعض فما زال ذلك يبدو غير كافٍ. وقد يجادل البعض بأنه ينبغي على الحكومات ألا تجري مثل هذه التجارب، لا ســيما عندما لا يكون المشــاركون فيها على علم

بحقيقة ما يحدث. وبالفعل في حالة بعض الحكومات، كما هو الحال في ألمانيا، يمكن القول بأن دستورها يمنعها صراحةً من القيام بذلك، على الأقل بدون موافقة البرلمان(١٣).

بالنسبة لي، فإني أرى ذلك مبالغةً في الأمر. وفي الحقيقة، اسمحوا لي أن أصوغها بعبارة أقوى: أعتقد أنه من غير الأخلاقي ألا تقوم الحكومات بالتجارب(١٤).

تُجري الحكومات والهيئات العامة والمؤسسات التجارية بانتظام تغييراتٍ على ما تطَّلع عليه. وفي بعض الأحيان تكون هذه التغييرات واسعةً جداً، مثال ذلك: عند القيام بعمل إصلاحات في نظم الرعاية الاجتماعية، وإصلاحات في المناهج الدراسية، أو تغيير في المبادئ التوجيهية المهنية. ولا شك أن أولئك الذين يقفون وراء هذه التغييرات يعتقدون أنها تغييرات للأفضل. ولكن من دون وجود اختبار منهجي، غالباً ما تكون هذ التغييرات مجرد تخمين مدروس. وبالنسبة لي، فإن هذا التأهب لإحداث تغيير يؤثر على الملايين من الناس دون اختباره، قد يكون غير مقبول بدرجة أكبر بكثير من البديل الذي يقتضي إجراء التجارب، والتي لا تؤثر سوى على عدد قليل من الناس، وذلك قبل فرض التغيير على الجميع.

صوت الجماهير:

كلما زاد اقتناعنا بنجاح التدخُّلات السلوكية والمنهجيات التجريبية، زادت الحاجة إلى إجراء ضوابط وتوازنات لضمان استخدام هذه النُهُج الاستخدام الملائم. وفي نهاية المطاف ينبغي أن يكون الجمهور، وليس المحفز، هو صاحب القرار.

قد يبدو في هذا الكلام مفارقة؛ فأحد الخصائص لكثير من نُهُج الحفز هو أنها تعمل على المستوى التلقائي في عقولنا، في اللاوعي، وميزتها الرئيسية للجمهور على وجه التحديد، أنها لا تُثقل على نظامنا المشغول والقيّم " النظام ٢"، أو التفكير الواعي. ولكنني الآن أقول: إنه كلما زاد عملها الفعال على مستوى اللاوعي هذا، زادت أهمية أن يكون الجمهور على بيّنة بما يجري، وأن يشارك في الاختيار.

وبطبيعة الحال، فإن الإجابة هي: أنه لا يتوجب علينا أن نفكر في كل شيء طوال الوقت؛ فهناك سبب وجيه من أجله اخترع الناس فكرة الديمقراطية التمثيلية، ولدى معظم الناس أمور أهم من التفكير ملياً في كل خيار أو قرار، يتعين على الحكومات والمجتمعات اتخاذه.

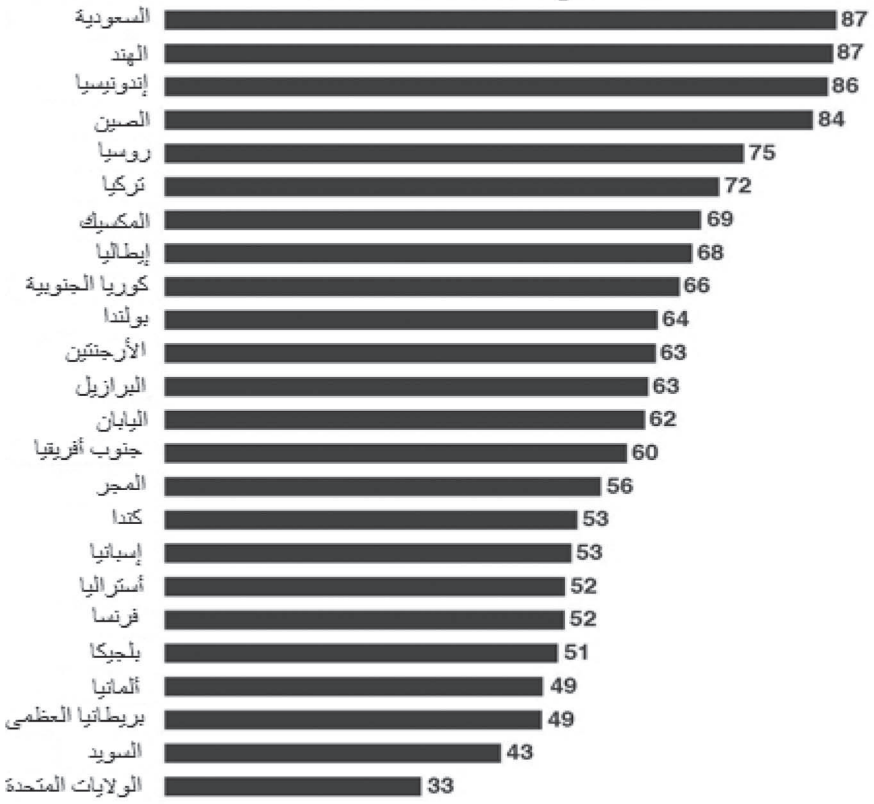
وينطبــق الشيء ذاته على الحفــز، حيث تكون العديد من القــرارات التي ينبغي اتخاذها مُفصّلة إلى حدٍ ما، ومملّة بكل صراحة لمعظم الناس – حتى لو كان تأثيرها كبيراً جداً.

يتألــف أعضاء فريق الرؤى الســلوكية من موظفي الخدمة المدنيــة. وكنا وما زلنا نأخذ تعليماتنــا مــن الممثلين المُنتَخَبين والحكومــة المُنتَخَبة. ولكن عندما يتعلق الأمر بالمســائل الكبــيرة، وخاصــةً تلك التــي تؤثر على خيارات الحيــاة اليومية لمواطنينا، هــل هذا كافٍ؟ فالوزراء أنفسهم عرضةٌ لمطالب شعبية أخرى كثيرة. وفي هذا السياق، عندما يأتي المواطنون للتصويــت في الانتخابــات، فإن التغييرات التفصيلية التي نجحنا فيها، كقســم صغير ضمن أقسام كثيرة في الحكومة، لا تلُوح لهم في أفق قرارهم، ناهيك عن بعض التغييرات الطفيفة التــي قد لا يلاحظونها أصلاً. بطبيعة الحال، بالنســبة لغالبية النــاس، ما الانتخابات إلا أمرٌ يتعلق باختيار من تراهم أشــخاصاً ثقات (أو الأقل ريبة) ممن لهم مبادئ ومواقف تتماشى على نطاق واســع مع مبادئك وقيمك أنت، بدلاً من الانتخاب على أساس ما يقدمه المرشح من قائمة مرجعية بجميع خياراته في السياسات.

يجب على الحكومة حظر ...

النسبة المئوية لقوة الدعم/ الميل للدعم





الأساس: عدد 500 إلى 1000 من السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 64 سنة في كل بلد (18-64 في الولايات المتحدة وكندا)، نوفمبر 2010
المصدر: إيبسوس قلوبال أدفايزور Ipsos Global @dvisor

الشكل(٤٧)

الاختلافات بين الدول في الدعم الشعبي العام لاتخاذ إجراءات حكومية أكثر صرامة. ويقيس هذا المتوسط المواقف تجاه حظر الأغذية غير الصحية، وحظر التدخين، وحظر المنتجات غير المستدامة بيئياً (مثل المنتجات التي لا يمكن إعادة تدويرها)، ومطالبة الناس بالادخار لمعاشات التقاعد. ونلاحظ أنه في حين أن حوالي ثلث الأميركيين يؤيدون مثل هذه الأعمال، إلا أن الغالبية العظمى في كثير من أنحاء العالم تدعم تطبيق إجراءات أكثر صرامة. ففي جنوب أفريقيا والهند وإندونيسيا والصين، يؤيد ما يزيد عن ٨٠ في المائة هذه الإجراءات.(البيانات من شركة Ipsos MORI)(١٥)

من المهم أيضاً أن نلاحظ أن المواقف الشـعبية تختلف اختلافـاً كبيراً بين البلدان، نظراً للجذور القوية لكثير من الأدبيات السلوكية في أمريكا الشمالية؛ حيث إن التركيز على مبادئ "تعزيـز الاختيار" في النقاش الأكاديمي والسـياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى جانب عـدم الثقـة المتأصل لدى الناس في الإجـراءات الحكومية، أمـورٌ لا نلاحظها في العديد من البلدان (انظر الشكل ٤٧). أما في كثير من البلدان سريعة النمو، فهناك رغبة شعبية أكبر في أن يكون النشـاط والتدخل الحكومي مباشراً وشرسـاً. ففي الهند والصين، على سبيل المثال، يدعم نحو ٨٥ في المائة من الناس قيام الحكومة بإجراء حظر تام على التدخين والأغذية غير الصحيـة، وما يزيد عن ٩٥ في المائة يدعمون اتخـاذ إجراءات صارمة ضد الشركات في هذه القطاعات.

كما تستشير الحكومات الجمهور في الفترات بين الانتخابات، على الرغم من أن الأشخاص الرئيسيين الذين يسـتجيبون لهذه المشاورات، غالباً ما يكونون من رجال الأعمال وجماعات الضغـط وجماعات المصالـح الخاصة الأخرى، بدلاً من عامة الشـعب. ولكـن هناك آليات مصمَّمـة للوصول بشـكل متعمَّد إلى الجمهور "الطبيعي"، وتشـمل هـذه الآليات عقدَ ما يسـمى: اجتماعات "قاعة البلديـة" (town hall) المفتوحة للجميـع، وكذلك آلية المُحلِّفين المواطنـين، والمنتديات التداولية. وهذه الأخيرة تنطوي عـلى جمع عينة ممثَّلة إحصائياً من الجمهـور العـام لمدة يوم أو أكـثر، واطلاعهم بالتفصيل على وجهـات النظر المختلفة حول القضيـة المطروحة، وطلب رأي هذه العينة – النموذج المصغر للجمهور الأوسـع – حول ما يعتقدون أنه الخيار الصحيح، بعد أن تعرَّفوا على جميع الحجج لوجهات النظر المختلفة(١٦).

هذا النوع من استشارة الجماهير كان حاضراً في عمل لجنة معاشات التقاعد في المملكة المتحدة برئاسـة "أدير تيرنر"، والذي أسفر عن قرار تغيير الوضع الافتراضي لادخار المعاشات التقاعدية في مـكان العمل في المملكة المتحدة. وخلال هذه العملية، عُرض على المئات من أفراد الجمهور الحقائق والأرقام المتعلقة بالمعاشات التقاعدية، والأدلة الأولية التي تشير إلى أن تغيير الخطة من الانسحاب التلقائي (opt-in) إلى الاشتراك التلقائي (opt-out)، يمكن أن يؤدي إلى زيادة في معدلات الادخار. لذا يمكن القول بالمعنى الحقيقي للكلمة: إن الجمهور هو الذي أعطى الإذن للحكومة لإجراء هذا التغيير. وبدون هذا الشعور بالإذن الجماهيري، ربمـا لم يكن الوزراء ليُقدِموا أبداً على إجراء التغيير في التشريع الأصلي، ومن المؤكد أنه كان

ســيزيد من صعوبة إقناع رئيس الوزراء الجديد والحكومة وقطاع الأعمال بالالتزام بالتغيير، خصوصاً مع اقتراب الموعد النهائي لطرحه.

في رأيي، هذا التوجه للاستشــارة الجماهيرية ينطبق على العديد من التغييرات التي يود المحفزون إحداثهــا، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بتغيير نمط الحياة. فهل تريد أن تقلل من كمية الشــوكولاتة والحلويات التي يشتريها الناس، عند إنهاء إجراءات الدفع في المتاجر؟ هل ترغب في تشــجيع المزيد من الادخار من أجل الأيام القاتمة، باستقطاع نسبة قليلة من أجور الموظفين، ونقلها لحسابات ذات فائدة عالية؟ هل تريد تشجيع المزيد من الناس على المشي أو ركوب الدراجة للعمل، وذلك بأن تجعل استخدامهم للسيارات أكثر إزعاجاً أو أكثر تكلفةً؟ ســواء أكنت تمثل الحكومة أو الشركات التجارية، من الأفضل أن تسأل الجمهور أو الموظفين أو العمــلاء أولاً، قبل إجــراء مثل هذه التغييرات. فالأمر لا يقتصر عــلى احتمالية أن يصلَك الكثير من الرســائل الساخطة، إذا لم تسألهم رأيهم، بل أيضاً لأنك تعبث بسلوكهم وحياتهم. فإذا لم تُقنعهم بالقضية، فمن المحتمل ألا تنجح في مســعاك على أي حال. وعلاوةً على ذلك، يمكن أن يكون التشاور الجيد في حد ذاته جزءاً أساسياً من عملية تغيير السلوك. فنحن نهتم بما يعتقده الآخرون، وخاصةً أولئك الذين يشبهوننا، والحقيقة هي أن الناس قد يكونون أكثر عرضةً لاعتماد أو قبول التغيير، إذا كانوا يشعرون أن من أوصى به أناسٌ أمثالُهم.

أعتقــد حقيقةً أن من الأهميــة الكبيرة بمكان أن يكون لدينا نــوع جديد من مجالس البرلمــان – ليــس ليحل محل البرلمان الذي لدينا الآن، ولكن ليكــون بمثابة المكملِ له. فمثلاً مرة واحدة في الشــهر أو نحو ذلك، عندما يكون مجلسا البرلمان فارغَين، علينا أن نختار من ١٠٠ إلى ٣٠٠ شــخص من الجمهور بشــكل عشــوائي، ونطلب منهم الحضور والمساعدة في اتخاذ القرار، بشــأن بعض الجوانب أو التفاصيل الجديدة المتعلقة بسياســات نمط الحياة التــي تمســهم مباشرة، تماماً مثل الأســئلة المذكورة أعلاه. ويجب أن تُعــرَض عليهم الحجج القائمة، وأن يســمعوا من المعارضين لها، ثم يُطلب منهم طرحُ وجهات نظرهم في الموضوع. وفي الوقت نفسه، يمكن للوزارات الحكومية التي تصارع في معالجة قضايا تتعلق بالسلوكية ونمــط الحياة، أن تطلب طرح قضاياها في إحدى جلســات "البرلمانات الشــعبية" الجديدة، وسيكون خلاصةُ ما يتم استنتاجه ذا طابع استشاري غير ملزم، ولكن يتوقع من الحكومات أن تشرح علناً أسباب اتباعها أو تجاهلها لهذه الاستشارات.

مــن المتوقع أن يشــعر بعض المُشرِّعين والمســؤولين والوزراء بالفــزع إزاء هذه الفكرة. وســوف يكره بعضهم بشكل خاص فكرة أنهم سيتنازلون عن بعض السلطات والصلاحيات لصالح هذه الآلية الجديدة. ولكن ما هذه إلا قراءة خاطئة للسلوك والسلطة؛ فهناك العديد من مجالات السلوك، لا يكون فيها للحكومات (والشركات) سوى مقدار ضئيل من الشرعية لاتخاذ أي إجراء، كما أن بعضاً من أقوى أســاليب الحفز ذاتها لا تستند إلى قاعدة قوية من القبول الجماهيري. ومن شــأن اطلاع الجمهور على القُوى التي تصوغ ســلوكه ومدى قوتها والخيــارات المتاحة لكيفية تأثيرها، أن يعطــي الإذن للحكومات بأن تتصرف بطرق جديدة نيابةً عن الجمهور. فلا يتعلق الأمر بمسألة سحب السلطة من مجموعة ومنحها لأخرى، بل يتعلق بزيادة أوعية القوة الكلية للتغيير، مما يمكِّن الجمهور من تشكيل مصيره – ويمكِّنهم من توجيه وحفز المحفزين.

الخلاصة:

أصبح تطبيق الحكومات والشركات في جميع أنحاء العالم للنُهُج القائمة على الســلوك في تزايد مطّرد. المواطنون أنفسُــهم يستخدمونها أيضاً، من خلال تطبيقات الجوال، أو الاختيار النشط للمنتجات، والخدمات التي تمكِّنهم من تشكيل سلوكياتهم الخاصة.

كان أكثر انتقادين سمعناهما نحن في فريق الرؤى السلوكية في السنوات الأولى من عملنا متناقضَين في ظاهرهما؛ فقد شعر أنصار الانتقاد الأول بالقلق من أن وحدة الحفز قد تضع في أيدي الحكومات أشكالاً جديدةً وقوية من "السيطرة على العقل" أو العمليات النفسية. وقــد كان هذا مصدر قلقٍ خاص في الولايات المتحدة الأمريكية، ودفع مناصريه الرئيســيِّين هنــاك إلى التركيز على نوعٍ واحــد فقط من الحفز، وهو "الحفز الذي يعزز الاختيار". وعلى النقيــض من ذلك، أعــرب الفريق الآخر من النقــاد عن قلقهم من تحــوّل الحكومات إلى أسلوب جديد غير فعال، كذريعةٍ لها حتى لا تتبع السياسات "السليمة". وقد كان هذا الأمر مثيراً للقلق في بلدان شــمال أوروبا، التي تتسم بوجود تقليد قوي من الإجراءات الحكومية الأكثر حزماً، ومستوى أعلى من الثقة عموماً في الحكومة نفسها.

وبالطبــع، لا يعكس أيٌّ من هذين التخوفين واقعَ الحال. وقد ثبت أن الرؤى الســلوكية أداةً فعالة للمســاعدة في تحســين وتطوير فعالية التكاليف للسياسات، ولتسهيل استفادة

المواطنين من الخدمات، وفي بعض الحالات فتحت المجال للتفكير في استحداث أنواع جديدة تماماً من السياسات. ومع ذلك هناك جانب من الحقيقة، أو خوفٌ في مكانه، في كلٍ من هذين الانتقادين.

الرؤى السلوكية، مثلها في ذلك مثل أي شكل آخر من أشكال المعرفة، يمكن استخدامها من أجل الخير أو الشر. ولكن هناك تخوف خاص من أن التدخُّلات السلوكية، بحكم طبيعتها، يمكن أن تعمل خِفية بدون رصدها من الرادار الواعي للمواطنين المشغولين بأمورهم الحياتية. وهذا يوحي بأن المزيد من الحكومات والشركات تعتمد على هذه الأنواع من الأفكار، لذا فإن هناك ضرورة للعمل على مطابقة ذلك مع المستوى الملائم من الشفافية، وفي رأيي مع أشكال معزِّزة من استشارات الجمهور العام وأخذ "الإذن" منهم. فالأشكال الأكثر تعقيداً من استشارات الجمهور مكلفة – حيث يمكن لمنتدى تداولي واحد أن يكلف مئات الآلاف من الجنيهات. لكنني أعتقد أن المداولات العامة المُحسَّنة هي السبيل الأمثل، على الأقل بالنسبة للتغييرات في السياسات التي ترتبط مباشرة بخيارات نمط الحياة، والتي تعتمد في نهاية المطاف على الإذن الجماهيري؛ لتكون مقبولةً وفعالةً على حدٍ سواء.

الأمر الوحيد الذي لا تستطيع الحكومات فعله هو دفن رؤوسها في الرمال. فالتأثيرات والمؤثرات السلوكية تلعب دوراً رئيسياً في أسواق المستهلكين، وتصل إلى ما هو أبعد من ذلك. فحتى أكثر الليبراليين (التحرُّريين) تشككاً، يتطلعون إلى الحكومة والمحاكم لتنفيذ حكم القانون والعدالة. ولكننا نعلم أن قاعات المحاكم والإجراءات القانونية تعجُّ بالتحيّز السلوكي، بدءاً من قدرة الشهود على التعرف على المشتبه بهم أو تذكر ما حدث، إلى احتمال حكم القضاة بمنح الإفراج المشروط، وفقاً لوقت الحكم خلال ساعات الصباح أو بعد فترة الغداء. وسواء شئنا أم أبينا، فإن الطريقة التي يُكتب بها النموذج، والطريقة التي يتم بها الرد على المكالمات، وتلك التي يتم بها إنشاء نظام الضرائب أو الحوافز – جميعها تؤثر في السلوك.

وفي الوقت نفسه، انتقلت الشركات من العثور صدفةً في بعض الأحيان على التأثيرات السلوكية الإيجابية، كما هو الحال في حملة تسويقية تنجح بشكل أكثر فعالية، إلى إجراء اختبارات علنية ومنهجية لكيفية استغلال التحيزات السلوكية، وهذا يشمل: التوصل

إلى طــرق أفضــل للمحافظة على "العملاء الدائمين"، وأفضل الطــرق للحصول على مبيعات إضافية أو زيادة هوامش الأرباح، وتطوير منتجات ومبيعات جديدة يمكن الاســتفادة منها في الســيطرة على التحيــزات البشرية، إضافةً إلى غير ذلك من الطــرق التي تهدف جميعها لاســتغلال هذه التحيزات. ولهذا الســبب وحده، تُســحب الحكومات والهيئات التنظيمية في جميــع أنحاء العالم إلى داخل عالم الرؤى الســلوكية ســحباً. كما يعمــل التداول الرقمي والإنترنت على تسارع هذا الاتجاه لما هو أبعد من ذلك.

ينبغي على الحكومات ألا تخشى الاستجابة لهذه البيئة المتغيرة. وفي الواقع، فإن الحكومات والهيئــات التنظيمية تفشــل في أداء واجبها إذا لم تتجاوب معهــا. كما يتوقع المواطنون منا توظيف هذه المعرفة لتحســين مستوى الخدمات العامة، إضافةً إلى احترام حقيقة أن قدرة الناس المعرفية ووقتهم يمثلان نوعاً من المكتســبات القيّمــة، التي لا يريد الجمهور هدرها والتفريــط فيها. فجميعنا لدينا أمور مهمة تشــغلنا في حياتنا أفضل من الغوص في النماذج المعقدة والبيروقراطية المربكة.

على أحد المســتويات، يُعد إدخال نموذج أكثر واقعية لصنــع القرار البشري مماثلاً تماماً للمهندس الذي يســتخدم نفق الرياح (الخاص باختبار الانســيابية) لتصميم سيارة أفضل، وعلى هذا النحو يجب أن نتوقع فائدة الرؤى الســلوكية ونطالب بها. ومع ذلك، في الوقت نفســه، لا يشبه فهمنا للســلوك البشري فهم المهندس لتدفق الهواء ومقاومة الرياح. فعلى المحفزين، أو علماء الســلوك، توخي الحذر الشــديد من أن يعتبروا أنفســهم مهندسين غير مقيدين يقومون بتصميم الحالة الإنســانية. فإذا أردنا أن نكون مهندسين لبنية الخيارات - لنتذكــر أنه لا يوجد هناك خيار محايد أو خيار بلا أي تأثير - فيجب علينا عندها أن نكون عــلى الأقل واضحــين في عملنا ولأجل من نعمل. يتوجب على مختصي الحفز أو المحفزين - مثلهم في ذلك مثل المعماريين والمهندســين - أن يعملوا من أجل العميل، ويجب أن يكون ذلك العميل هو الجمهور. العميل هو أنت.

الفصل الثاني عشر

الخاتمة:

إلى أين، وماذا بعد؟

إن استخدام الرؤى السلوكية والدراسة التجريبية المنهجية لـ "ما الذي يعمل" أمورٌ وُجدت لتبقى. وقد استخدم المسوّقون هذه النُهُج بشكل أو بآخر لعقود من الزمان، حتى وإن كان ذلك مدفوعاً بعوامل النجاح والفشل في أسواق المستهلكين، بدلاً من أن يكون ناتجاً عن الدراسة المنهجية. وقد عمل استخدام البيانات الكبيرة والتجارب التجارية كبيرة الحجم، معزَّزة بالاختبارات الرقمية والاختبارات المباشرة القائمة على الإنترنت، على نقل هذه العملية لمستوى آخر. فالشركات تقوم وبشكل متزايد باختبار كل جانب من جوانب إجراءاتها وأعمالها للبحث عما هو الأكثر فعالية: لون وشكل ومنظر الأحرف على عبوات التعبئة والتغليف، و"بنية الاختيار" على صفحات الويب، وأدق تفاصيل التسعير.

وحتى الحكومات جُرّت للدخول إلى هذا العالم الذي يهتم بدراسة نفسية المستهلك، وإن كان ذلك لمعرفة كيفية حماية المواطنين من أن يتعرضوا لإساءة استخدام مثل هذه الممارسات من قبل الشركات، أو في بعض الأحيان لحماية المستهلكين والشركات من طرق تفكيرنا كبشر، عندما تتضاعف تلك الاختصارات العقلية المختصرة التي نستعملها وتكون نتيجتها الفشل المتكرر. وقد أظهرت الأزمة المالية عام ٢٠٠٨م أن هذه المسألة ليست هامشية أبداً؛ فالنماذج الاقتصادية القائمة على افتراضات غير واقعية حول امتلاك المعلومات الكاملة، والمعرفة التامة بالعوامل الاقتصادية والعقلانية، يمكن أن تدخلنا في مشاكل حقيقية.

من الإستراتيجية وصولاً إلى "الشوط الأخير":

في عام ٢٠٠١م عندما انضممتُ إلى الوحدة الإستراتيجية التابعة لمكتب رئيس الوزراء المشكَّلة حديثاً آنذاك، كانت "الإستراتيجية" الحكومية وكأنها فجوة واضحة بحاجة لسدها. وبالطبع، ينبغي أن يكون لدى الحكومات والشركات تصوراً حول الصورة الكبرى: تحليل

قوي للتحديات الرئيسـية التي تواجهها، وخطة متسـقة لما ينبغي القيام به. وبدون ذلك، فـإن هناك احتمالاً كبيراً بأن تتجه الأجزاء المختلفة المكونة للحكومة أو الشركة في اتجاهات مختلفة، دون أن تحقق الكثير.

وبعد مضي ما يزيد عن عقد من الزمان، يبدو من الواضح تماماً أن الحكومات والشركات تحتاج إلى ما هو أكثر من وجود إستراتيجية رفيعة المستوى؛ حيث تنتهي العديد من الخطط الكبرى للحكومات والشركات بالفشل، أو على الأقل خيبة الأمل. ونجد أن الحوافز التي تبدو معقولة ظاهرياً متروكة دون أن يطالب بها أحد، وأن السـلوك الذي نسـعى للوصول إليه دون تغيـير إلى حد كبير، كما تفشـل الغالبية العظمى من المنتجـات الجديدة التي تنتجها الشركات ولا تحقق أي مبيعات. وفي كثير من الأحيان، تفشل هذه الخطط والمنتجات؛ لأننا بدورنا فشـلنا في الاعتناء "بالتفاصيل الصغيرة" التي لم تكن محطَّ اهتمام كبار الإستراتيجيين لدينا. وتحدث هذه الإخفاقات لأننا نتجاهل ما يدعوه الخبير الاقتصادي السـلوكي وأسـتاذ كلية إدارة الأعمال ديليب سومان: الشوط الأخير، أو "الميل الأخير" من السباق(١).

كما لم يكن رؤسـاء الحكومات والشركات مهتمين تقليدياً بتفاصيل الأشكال، والإجراءات التي يتعين على مواطنيهم وعملائهم التعامل معها. وتبين أن ذلك خطأٌ جسـيم؛ فمهما بلغ مسـتوى إسـتراتيجيتك أو منتجك من الجودة، إذا كان الشـخص المسـتهدف من المنتج أو التدخُّل مضطراً للخوض في نموذج أو عملية سيئة التصميم، فمن المحتمل أن يَعدل عنه إلى خيار آخر. وسـتجد الإسـتراتيجيين لديك من جديد في المقر الرئيسي يتساءلون في حيرة: "ما الخطأ الذي حدث؟".

ولقد تبين أن التوصـل إلى تفاصيل هذه التصاميم بطريقة صحيحة هو الميدان والأرض الخصبـة لعلماء السـلوك؛ فكثير مما يفعله هـؤلاء العلماء مألوف لـدى محترفي التصميم والإثنوغرافيـين، الذين يدرسـون الطرق التـي يتفاعل بها الناس الحقيقيـون مع المنتجات والخدمات. ومن خلال فهم كيفية اسـتخدام الناس فعلاً للخدمات والمنتجات – ما يحبونه منها وما يُشـعرهم بالإحباط – يمكن للمصممين إعادة تشـكيل المنتجات والخدمات، حتى تصبح أسـهل وأكثر بديهيةً للاسـتخدام. لكن علماء السلوكية أضافوا عنصرين آخرين لهذه التركيبـة: أولهـما، إدخال دراسـة منهجية حول الكيفيـة التي يفكر بها النـاس ويتخذون

قراراتهـم، بما في ذلك الاختصارات العقلية التي نعتمـد عليها جميعاً في اجتياز أمور الحياة اليومية، وهو ما يعطي العالِم السلوكي فكرةً أكثر استنارة حول ما قد ينجح بشكل أفضل، بما في ذلك في بعـض الأحيان تحديد بدائل تبدو غير بديهية للإعداد الحالي. ثانيهما، أن العلوم السلوكية تجلب معها ممارسة الاختبار المنهجي والتجريبي. ويمكن لهذه التركيبة، مع القليل من الموهبة في التصميم، أن تكون ذات فعالية عالية (كما رأينا في الفصول من ٣ إلى ٦).

إن معالجة تحديات التصميم هذه أكثر من مجرد أساليب "حفز"؛ فالأمر يتعلق بتطبيق الرؤى السـلوكية على كل ما نقوم به، بدءاً من كيفية تقديم وعرض المعلومات، وصولاً إلى هيكلة الحوافز أو التنظيمات. ومن هذا المنطلق، يمكننا استخدام الرؤى السلوكية للتعاطي مع أي تحد، كتشـجيع الناس بلطف على دفع ضرائبهم في الوقت المحدد، وتشجيعهم على اعتماد أساليب الحياة الصحية. وبناءً على ما تم عرضه وإنجازه بالفعل، يمكننا أن نكون على ثقةٍ من أن تطبيق العلوم السـلوكية على التفاصيل الأساسـية لعمل الحكومات والشركات، يمكـن أن يحقـق مئات الملايـين من الجنيهات مـن الضرائب غير المدفوعـة، ويمد في عمر الملايـين، ويسـاعد في إنقاذ الكوكب، ويعزز التحصيل التعليمـي، ويكبح الجريمة والخوف، ويحسـن كفاءة وجودة الخدمات. فلا عجب أن نجد المتخصصين في الرؤى السلوكية تحوَّل اسـتقطابهم للعمل، من مجرد الفضول لمعرفة ما لديهم إلى "وجوب تواجدهم" في العديد من المنظمات والحكومات على مدى السنوات القليلة الماضية.

إعادة صياغة السياسات:

كما أوضح الباب ٣ من هذا الكتاب، فإن علم السلوك هو أكثر من مجرد تصحيح الشوط الأخـير من تجربة العميـل أو المواطن، على الرغم من أهمية ذلـك التصحيح. إنه كالخيط بمجرد سحبه، تنتقض الحياكة الجميلة، وتعود مرة أخرى إلى الأسس الأولية التي تقوم عليها أعمال الحكومات والشركات.

تجبِر الرؤى السـلوكية صُنّاع السياسـات على الشـك في بعض افتراضاتهم الأساسية. الأمر الـذي يدفع الجهـات التنظيمية والإشرافيـة للتفكير بطرق جديدة في عمل الأسـواق وأوجه القصور فيها، والنظر في طرق جديدة ومبتكرة لتشـكيل وإجازة اللاعبين الرئيسيين في الأسواق، ومحاسبتهم وإيقاع العقوبات عليهم، كما دفع كبار موظفي الخدمة المدنية والوزراء إلى التفكير

في التحديــات التي يواجهونها بطرق جديدة، والتفكير في اســتخدام أدوات جديدة، والنظر في الأدوات القديمة مثل التشريعات والحوافز من منظور جديد، ومثال ذلك: هل ستعمل القوانين بشكل أفضل إذا كان بإمكان الناس فهمها بشكل مباشر؟ هل يتجاوز الإنفاق أهدافه المعتادة، ويكون له تأثير أكبر إذا ما تم تشكيله حسب المبادئ الجديدة للعلوم السلوكية؟

كما يطرح العِلم الســلوكي أسـئلةً أساســية حول أهداف الحكومــات والشركات. وتثير الدراســة المنهجيَة للرفاهية الشــخصية – في جانبَي الســعادة والرضا عن الحياة – أســئلةً عميقــة حول ما نحاول جميعاً القيام به. فالاختصــارات العقلية التي تجعلنا عرضةً للإكثار من تناول الطعام أكثر مما ينبغي، ولا تجعلنا ندّخر اليوم ســوى القليل جداً لمرحلة التقاعد غــداً، هي الاختصارات ذاتها التــي توجّهنا أيضاً في العديد من الخيــارات الأكبر التي نُقْدم عليهــا في الحياة. وكثير من هذه الدوافع الرئيســية المؤثرة في مســتويات الرضا عن الحياة، تقــوم الحكومات والشركات إلى حــد كبير بإهمالها، مثل إهمال الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية. فالقادة والرؤســاء يصبُّون جل تركيزهم على المكافآت العرضية الخارجية، مثل المكافآت النقدية، ولا يركزون بشكل كافٍ على المكافآت الجوهرية الداخلية، مثل التقييمات (feedback) الإيجابية ومُتع العمل الوظيفي. وبالمثل، يركز صُنّاع السياســات بشــدة على المخرجات والنواتج المباشرة لسياســاتهم، والتي غالباً ما يغفلون فيها عن العوامل الأساسية الأخرى المهمة للمواطنين، كإبقائهم على اطلاع بما يحدث أو التعامل معهم باحترام وكرامة.

قــد تُثبت الأســاليب التجريبية التي ســاعد علماء الســلوك في ترويجها أنهــا أكبرُ إرثٍ يخلفونه. وساعد اســتخدام التجارب العشوائية المنضبطة والسريعة على تحفيز نهج يكون أكثر تجريبية للتعاطي مع السياســات والإنجاز. وقد أدى ذلك بدوره إلى تحفيز التحول من نموذج السياســة العامة القائم على مبدأ "الأذكياء أعلم وأدرى"، إلى مبدأ قائم على التواضع وهو "التدرجية الجذرية" – مع الاعتراف بأن تصميم السياسات والممارسات ينبغي أن يتيح المجال لاختبار نُسَــخ ومتغيرات متعددة، تماماً مثلما يغرس البســتاني بذرتين في الحوض، ثم يتخلــص من النبتةِ الأضعف. كنا نطلق على هذا النهج ضمن إطار فريق الرؤى الســلوكية مســمى: "الاختبار، والتعلم، والتكيف"(٢). ولكن بعدما أصبح هذا النهج سائداً، صار جزءاً من النطاق الأوســع لحركة "ما الذي يعمل". فبحلول منتصف عام ٢٠١٤، أنشــأت المملكة المتحدة شــبكة مقتربة من مراكز "ما الذي يعمل" (What Works centres) والتي تغطي

الممارســات الطبية والتعليم والتدخل المبكر والجريمــة والنمو الاقتصادي المحلي والرفاهية وتحســين الشيخوخة، إلى جانب المراكز المتخصصة الناشئة في اسكتلندا وويلز، والتي تغطي مجتمعةً ما يزيد عن ٢٥٠ مليار جنيه اســترليني من النفقات. وتشير كل الدلائل إلى انتشار حركــة "ما الذي يعمــل" دولياً؛ ففي الولايــات المتحدة الأمريكية، تتحــد هذه الحركة مع "الائتلاف من أجل أدلة أفضل " (Coalition for Better Evidence)، ومع النهج التجريبي بشــكل عام في الولايات المتحدة(٣). وعلى المســتوى العالمي يتطلــع البنك الدولي ومنظمة التعــاون الاقتصــادي والتنميــة (OECD) إلى طريقة لإدخال الحركــة ونشرها في مختلف الدول. وهناك نقاش جاد حول الكيفية التي يمكن بها استكمال الأهداف التنموية في الأمم المتحدة بشــكل منهجي، على أســاس لا يقتصر فقط على ما نحاول القيام به، ولكن كيف يمكننا القيام به.

كانت البلدان الأنجلو ساكســونية هي الأسرع في تبني النُهُج الســلوكية ونهج "ما الذي يعمل"، ولكن هذه النُهُج في انتشار كذلك في جميع أنحاء شمال أوروبا وفي آسيا. ومن أوائل المتبنين لهذا النهج بعد المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، ســنغافورة وولاية نيو ساوث ويلز في أستراليا، يليهما بعد وقت وجيز ولاية فيكتوريا. أما ألمانيا وهولندا وإسرائيل فقد توجهوا نحو إنشــاء فرق خاصة بهم للرؤى الســلوكية، في حين تشربت الدانمارك هذا النهــج من خلال وحدة "مايندلاب" (MINDLAB) الحكومية وشــبكة التبادل الســلوكي. وتســعى كل من فرنســا وإيطاليا وفنلندا وكندا والبرتغال ودولة الإمارات العربية المتحدة بنشاط إلى خلق مثل هذه القدرات، التي ترتبط بشكل عام بمكاتب رؤساء الوزراء فيها. وقد اســتعانت أكثر من ســت حكومات وطنية أخرى بنا في فريق الرؤى السلوكية التابع لمكتب رئيس الوزراء البريطاني.

لقد كان رد الفعل الشعبي والإعلامي المتكرر هو الحذر والتشكيك المبدئي، ولكن عندما تنفتح الحكومات حول كيفية استخدام هذه النُهُج، يصبح الجمهور متقبلاً لطبيعة "المنطق الســليم" للتغييرات التي طرأت على السياســات التي اتبعتها. وعلى كل حال، ألا ينبغي أن تكون النماذج والعمليات مصمَّمة بحيث يســهل اتباعها، والرســائل بحيث يســهل فهمها، والأسواق لتعمل بشكل أفضل بالنسبة للمستهلكين الذين يستخدمونها؟

تحديات جديدة:

لقد كانت لي وللفريق بضع سنوات غاية في الإثارة. فقد تحول تطبيق الرؤى السلوكية في السياسات والممارسات من كونه فكرة مجنونة، ليصبح المنهج الفكري السائد، أو على الأقل قارَب أن يكون كذلك. وقد توسـع فريق الرؤى السـلوكية من سبعة أعضاء في عام ٢٠١٠ م إلى ١٥ عضـواً في أواخر عام ٢٠١٣م وإلى ٥٠ بحلول أوائل عام ٢٠١٥م، حيث أصبح الفريق قادرا على مسـاعدة مختلف قطاعات الخدمات العامة والبلدان الأخرى. وفيما أقوم بكتابة هذه السـطور، أجد لدينا ما يقارب مائةً من التجارب القائمة، واستشـارات بشأن مجموعة واسعة من السياسات داخل المملكة المتحدة وخارجها.

ومـع ذلك ما زال يتملكني شـعور عميق بأن ما توصلنا إليـه ما يزال مجرد بداية. نعم تحققـت بعـض النجاحات الكبـيرة، ولكن مع ذلك أجـدني أفكر في العديد من الرسـائل والاتصالات التي ما يزال يصعب فهمها، والتي لم تلامسـها بعد نظرة الرؤى السلوكية. أفكر في سـنوات الحياة الصحية التي فقدناها نتيجة لعوامل سـلوكية معينة. ومع ذلك فإن هذا ليـس بالمجـال التي تنفق فيـه وزارات الصحة لدينا أكثر من جزء صغير مـن ميزانياتها أو تركيزها المهني. أفكر في المدى الذي بلغته "الغرائز الحيوانية" (animal spirits) من فقدان الثقة والمشاعر التي تحرك الاقتصادات، ولكنه مجال لا تجد لدى الإدارات والوزارات المعنية بالتجارة والماليـة والبنوك المركزية ما يمكنها أن تقوله عنه. وأفكر بالمليارات التي ننفقها في جميـع وزاراتنا لنجعل العالم مكاناً أفضل، ومع ذلك هناك ضعف شـديد في تركيزنا المباشر على الدوافع الأساسية لرفاهية الإنسان وازدهاره.

إننا بحاجة إلى تحويل السياسات العامة من كونها فناً لتصبح عِلماً مؤصَّلاً، ومعها جميع المهن التي تدعمها. ويجب ألا يهدأ لنا بال حتى نتمكن من توسـيع نطاق وطموح العلوم السلوكية في كل ركن من أركان الخدمة العامة، حتى وإن تم دمجُها مع ضمانات ديمقراطية قوية ومشاورات عامة؛ للتحقق من أن الجمهور هو من يضع برامج "المحفزين nudgers" ويوافـق عليها. ولكـن في نهاية المطاف، يجـب أن يكون طموحنا أكثر من مجرد توسـيع النطاق؛ فهو يتعلق بقوة التأثير. وقد حان الوقت بالنسبة لنا لتجاوز الحصول على الضرائب المدفوعـة في الوقت المحدد، وانتظام الناس في الذهاب لصالة الألعاب الرياضية، مع أهمية

هذه الأمور. لقد حان الوقت لتحدي مجتمع العلوم السلوكية للتغلب على بعض التحديات الأكبر، والتي تبدو مستعصية على الحل في عصرنا الحالي. واسمحوا لي أن أتناول ثلاثة أمثلة:

الحراك الاجتماعي والحرمان المتأصل:

لقد أثبتت دراسات تعود لعقود مضت أن العديد من مسببات الحرمان ليست متجذرة فقط في البيئة الخارجية، بل إنها متغلغلة جداً وخفيّة بشكل غير ملحوظ. فالحرمان والفقر يتخللان في كيفية تفكيرنا بالعالم، وفي كيفية تفكير العالم بنا، وينتقل ذلك التفكير في كثير من الأحيان من جيل إلى آخر(٤).

ولقــد حاولت الأجيال المتعاقبة من صُنّاع السياســات تجربة العديــد من النُهُج لكسر دائرة الحرمان هذه. تحققت بعض النجاحات، ولكنه بوجه عام مجال لم تسفر فيه الجهود الكبــيرة إلا إلى نتائــج متواضعــة. وفي العديد مــن البلدان، أدت الاســتثمارات الضخمة في التعليــم الحكومي إلى تحقيق نتائج شــاملة، لكن الفجوة بــين الفئات الاجتماعية ظلت في كثير من الأحيان دون تغيير(٥). ولم ينتج عن البرامج الضخمة التي تُمكّن الفقراء من الفرار من الأحياء منخفضة الدخل، عندما اختبرت بشــكل منهجي، إلا آثارٌ بســيطة على الحراك الاجتماعي الذي استتبعها(٦). كما أن البرامج ذات النوايا الحسنة للرعاية الاجتماعية، ودعم دخــل الأسر أدّت إلى التخفيف من وطأة الفقر عــلى المدى القصير، ولكنها لم تنجح في كثير مــن الأحيان في أن تكون نقطة تحول للخروج من دائرة الفقر على المدى الطويل، كما كان مأمولاً من قِبل مصمميها(٧).

هــذا التاريخ الطويل من خيبة الأمل حدَا بالكثيرين إلى وصف الفقر والحرمان المتأصل باعتباره "مشــكلة شريرة"، ولها أســباب معقدة ذاتية الحث والتعزيز، تجعل من الصعب للغاية كشــفها، وأنها مازالت تتعزز بواسطة العوامل المحركة العميقة، نحو مزيد من عدم المساواة بين البشر في الاقتصادات الحديثة. ولكن في ظل هذه الخلفية القاتمة، توصل علماء الســلوك إلى بعض النتائج التي تشــير إلى أن التدخلات الأكثر تركيزاً، وقد تكون غير مكلفة نسبياً، يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً.

أظهــرت أعــمال "كارول دويك" الاســتثنائية كيف أن الاختلافات التــي تبدو صغيرة في ظاهرها، عند تقديم تقييمات أو تعليقات عن أداء الأطفال في الاختبار، يمكن أن تحدد لهم

مسار النجاح أو الفشل. فمن حيث الجوهر، فإن الأطفال الذين يتم توجيههم نحو الاعتقاد بـأن نتيجة الاختبار هو مقياس لقدراتهم الفطرية (مثـل: "نتيجة جيدة: أنت طفل ذكي")، يظهـرون لاحقاً مثابرةً أقل وأداءً أدنى في إنجاز المهام الصعبة، من الذين يتم توجيههم نحو اعتبار نتيجة الاختبار هي مقياس لمجهوداتهم (مثل: "نتيجة جيدة: جهد جيد"). أو على حد تعبير "دويك": فإن هذا النوع الأخير من التقييم يخلق "عقلية النمو" (growth mindset)، أو نظرية عقلية بأن الإنجازات الشخصية تأتي من الجهد(٨)، مما يؤدي بالطفل إلى مضاعفة الجهد، وليس الاستسـلام عند مواجهة التحديات الشخصية. وكما أثبتت "كارول"، فإن هذه التأثـيرات هائلة جداً. ومن الناحية الإيجابية، فإن هذه التأثـيرات توحي للآباء وللمعلمين بإجـراءات عملية ومحـددة جداً، يمكنهـم اتخاذها لوضع الأطفال عـلى الطريق الصحيح للاكتشاف الشخصي، وللقدرة على الصمود، واغتنام الفرص عندما تأتي في طريقهم.

وفي مجموعة أعمال مختلفة أجريت على البالغين، أظهر كلٌ من "سـيندهيل موليناثان" و"إلدار شـافير"، أن للفقر تأثيرات معرفية أقوى بكثير مما كنا نعلمه سـابقاً(٩). ويبدو أن المخاوف المالية تشـغل حيزاً من عقولنا وتفكيرنا، حتى لو لم نكن على وعي بذلك. ويعادل حجم تأثير هذه المخاوف على معدل الذكاء تقريباً تأثير عدم النوم في الليلة السابقة، ولكنه تأثير مسـتمر يومياً طالما وجدت تلك المخـاوف المالية. هذا يعطينا أدلة مفيدة على كيفية تعديـل وتكييف نظـم الرعاية الاجتماعية، ليس فقط بضخ المزيد من المال فيها، ولكن عن طريق تجنب النظم والعمليات التي تسهم في هذا الحمل المعرفي الثقيل وغير المرئي.

لقد شـهدنا لمحاتٍ مماثلة لهذا التأثير في عملنا وتجاربنا. وأظهرت تجربة إعادة صياغة التفاعل بين الباحثين عن عمل والمستشـارين في مراكز العمل في المملكة المتحدة، التي قام بها "روري غالاغر"، و"أليكس غياني"، و"سـام هينيس"، وغيرهم في فريق الرؤى السـلوكية (مع مشـاركة الزملاء من وزارة العمل والمعاشات التقاعدية)، أننا نستطيع إعادة العاطلين إلى العمل بشـكل أسرع بكثير (انظر الفصل ٨). والأهم من ذلك، أظهرت الدراسة أن هذه التغيـيرات يمكن أن يكون لها أكـبر الأثر على دوافع ونواتج بعض الفئـات الأكثر حرماناً و "المعرضة للخطر". وحقيقةً أننا لو تمكنا من تكرار، بل وتحسـين هذه النتائج مع الزملاء في سنغافورة وأستراليا، فنعتقد أن بإمكاننا أن نفعل حتى أفضل من ذلك.

لعــل الأكثر إثارة للإعجاب، مع حجم تأثيره الذي كان صاعقاً حتى لنا، هو نتائج تدخلنا الأخير في محاولة تضييق الفجوة بين المجندين البيض والأقليات العرقية في الشرطة (الفصل ٦)؛ حيــث وجد "ســيمون رودا" و"إليزابيــث لينوس"، اللذان قادا التدخــل من فريقنا. إن إضافة رســالة تحفيزية – تشــجع المتقدمين على التفكير في ســبب رغبتهم في الانضمام إلى الشرطة وســبب أهمية ذلك لمجتمعاتهم – عززت نســبة نجــاح المتقدمين من الأقليات في الاختبار بنســبة ٥٠ في المئة، في حين لم تتأثر نســبة نجاح المتقدمين البيض. كان الاعتقاد في الســابق أن الفرق في نِسَــب تجاوُز اختبارات القبول بين الفئتين، قــد يكون نتيجة الفروق بينهــم في كفاءة اللغة الإنجليزيــة أو حتى– كما اقترح البعض– في القدرات المعرفية. ولكن في الواقع، كان إظهار هذا المحفز الذي بدا بســيطاً، مباشرةً قبل نقر المتقدمين على زر بدء الاختبار على الإنترنت، كافياً لإزالة الفروق تماماً بين المجموعات في نسب النجاح.

مــن الجدير التفكير بتمعن في مدى اســتثنائية هذه النتائج. نحن لا نعرف مدى التأثير الذي يســببه الخلل والحرمان المســتحكم في هذه الحالة، ولكن حجم التأثير الإيجابي العالي للتدخُّل، يوحي بأن التأثير الســلبي للحرمان قد يكون أكــثر بكثيرٍ مما كان يعتقده الخبراء في الســابق. وعلى أقل تقدير، ينبغي أن تكون هذه النتائج ســبباً لإعادة النظر في التحدي الكبــير، المتمثل في الحراك الاجتماعي والحرمان من خلال نظرة ســلوكية أكثر تطوراً، ولنرى إلى أين تقودنا.

النزاع:

منذ بدء الخليقة والناس في قتال ونزاع واشــتباك فيما بينهم. وفي الواقع، على الأقل فيما يتعلــق بعمليــات القتل، فإن الأدلة مقنعة جداً بأننا كنا نُقْدم عليها في القرون الســابقة – عــلى الأقل في أوروبا – أكــثر من العصر الحديث(١٠). ومع ذلك، مــا يزال العالم يعاني من النزاعات بين الجماعات، وكل عام تندلع حربان جديدتان، نِصفُها عبارة عن إعادة نشــوب صراع سابق(١١).

هنــاك حاجة ماســة إلى التواضع هنا. ومما لا شــك فيه أن بعض هــذه الحروب تنجم عن نقص الموارد الطبيعية أو عوامل أخرى تقع خارج نطاق اختصاص العالم الســلوكي. وقد اتجهــت العديد من العقول والجهود العظيمة إلى دراســة الأســباب الخاصة والعامة لهذه

الصراعــات. أما التحدي الذي يواجه علماء الســلوك هو: هل لدينا ما يمكن إضافته في هذا الســياق؟ وهل هناك طرف دليل أو عملية عقلية، أو تدخل يمكننا اقتراحه بتواضع ويمكنه أن يحدث فرقا؟

هناك بعض علماء الســلوك يظنون على الأقل – مجرد ظن – أن لدينا ما يمكن إضافته. و"جورج لووينســتين" واحد من أكثر علماء الســلوك إنتاجية وعمــق تفكير في العالم اليوم، يعتقــد ذلــك بالتأكيد. لا زال الوقت مبكراً على الحكم، ولكــن عمله الأخير يتجه نحو هذا الفضاء الواســع من عالم الصراعات. يحاول "لووينســتين" في عمله الجديد كشــف الجذور السلوكية للصراع، استناداً إلى عمله السابق حول كيفية وصول المفاوضات في كثير من الأحيان إلى طريق مسدود "غير عقلاني"، وكيف نخفق في التنبؤ بسلوكنا من الحالة العاطفية الباردة (الهادئــة) إلى الحالة العاطفية الســاخنة (المنفعلة). هناك الكثير من البحوث والدراســات يمكننا الاســتفادة منها والبناء عليها في هذا المســعى، منها مجموعــة الأعمال المطوَّلة التي تناولت موضوع "الإدراك الاجتماعي"، بدءاً من العمل المبكر الذي قام به "فريتز هيدر" إلى العمل المعاصر الذي تقوم به "سوزان فيسك" وغيرها (انظر الفصل ١). تلك الأعمال تَعرِض بالتفصيل كيف تشــكل أحكامنا شــبه الفورية وتصنيفنا للآخرين اللبنات الأساسية للصراع والتحامــل. كما أن شــخصيات مثل "إلدار شــافير" له أفكار وتأملات حــول قضايا مماثلة، وتساءل عما هي التدخلات العملية، إن وجدت، التي قد تخفف من حدة التوترات عميقة الجذور في بعض أســخن مناطق العالم احتداماً بالاضطرابات. وهناك أيضاً أعمال ودراسات علــم الأعصاب المهمة والمثــيرة للاهتمام، التي أجرتها "تانيا ســينغر" وغيرهــا عن الفروق الدقيقة بين المسارين المحركين للتعاطف (empathy) والشفقة (sympathy)، ووضع نُهُج محددة لتطوير هذه المهارات والقدرات لدى الشباب والبالغين.

ومــرة أخرى نؤكــد: لا يمكننا معرفة إن كانت هذه الطرق ســوف تقودنا إلى أي مكان. ولكن العلوم السلوكية أظهرت قدرة ملحوظة لتقديم رؤى جديدة، وحلول جديدة ومبتكرة لكثير من المجالات الأخرى، لذلك قد تُفاجئنا مرة أخرى.

الدليل على الدليل: انتشار النموذج الأفضل للحكومة وللممارسة:

ربمـا لا يبدو هذا التحدي بحجم التحديات السـابقة، ولكن طلـب الدليل على الدليل في طريقـه لأن يغـدو أحد أعظم الألغاز في عصرنا؛ لماذا لا يُقـدم الناس على العمل "بما قد ينجح"؟ كان أبي دائماً ما يقول: "إذا جلسـت على مسـمار، فيجب أن تتحرك". ومن الناحية التقنية، يجمع هذا اللغز بين دراسـة "التعلّق" – لماذا يتعلق الناس بممارسـة أو حل معين، حتى لو لم ينجح – وبين دراسة الانتشار والابتكار – لماذا تفشل الأفكار والممارسات الأفضل في الانتشار بسرعة.

لقد بدأنا تناول هذه المسألة في الفصل ١٠. ولكن هناك سؤال يقبع فوق جيل كامل من الأدلة عن مشـاكل محددة في التعليم والجريمة وما إلى ذلك، وهو ما وصفه بعضهم بطلب "الدليل على الدليل". على سـبيل المثال: إذا اكتشـف فريق طبي في مكان ما طريقة أفضل لعلاج السرطان، فلماذا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لانتشار هذا الاكتشاف؟ والأهم من ذلك، ما الذي يمكن القيام به لتسريع هذا الانتشـار لأفضل الممارسات؟ رويداً رويدا استحوذ هذا السـؤال على اهتمام الأذكياء من صُنّاع السياسات والمهنيين، وتهدف العديد من الإصلاحات إلى محاولة فعل شيء حيال ذلك. إن إدخال آليات السوق، على الرغم من أنها مثيرة للجدل في بعض الأحيان، إجراءٌ عادةً ما يحركه وبقوة الاعتقادُ بأن السوق يمكنه أن يعمل على نشر الممارسـات الفعالة بسرعة من خلال نظام واضح، عبر توسيع تواجد أفضل مزودي السوق، وإخراج الذين يخفقون في تقديم عمل جيد. ويهتم التدريب المهني والمجلات وحتى الكتب من هذا القبيل، كل الاهتمام بنشر الأفكار والممارسات الجديدة – ونأمل أنها الأفضل – على الرغم من أنها قد تجلب أيضاً المزيد من "الضجيج" والخطأ أيضاً.

ومـع ذلـك فإن فكرة العِلم عن العلم، أو الدليل على الدليل، فكرة هزيلة بشـكل مثير للدهشـة. وما نعرفه هو أن انتشـار الأفكار أو عدمها له جذور نفسـية وسلوكية عميقة. وتجعلنا التحيزات التي نحملها في عقولنا أكثر ميلاً إلى اسـتيعاب الأفكار التي تتناسـب مع معتقداتنا السـابقة. وبالمثل، نعلم أن الأفكار والممارسـات تنتشر عبر الشبكات الاجتماعية، ومع ذلك فإن هذه الشـبكات غالباً ما تعمل على صد وإبعاد الأفكار الجديدة أيضاً. وحتى في العلم، غالباً ما يقال: إن "العلوم تتقدم مع كل نعش"؛ لأن الناس نادراً ما يغيرون وجهات نظرهم في حياتهم(١٢).

إذن ما هي أفضل الطرق لنشر أفكار جديدة وممارسات أفضل؟ هل هي طريقة التعلم من الأقران، أو من خلال أشكال جديدة من التعليم عبر الإنترنت؟ هل يمكننا إعادة تشكيل الحوافز وتصاميم السـوق لتحفيز انتشـار الممارسـات الأفضل؟ قد تبدو هذه الأسئلة أقل أهمية من كيفية معالجة الحرمان أو الصراع، ولكنها أساسية للتقدم الاقتصادي والاجتماعي.

هنـاك قضية مرتبطة بهذه المسـألة وهي تركيز الاسـتفادة من العلوم السـلوكية على المنظمات والحكومات نفسـها. إنه سـؤال شـائع يُطرح في الحلقات الدراسـية، ولا تتوفر لدينا سـوى إجابة جزئية عليه، وهو: كيف تجعل العلوم السلوكية المنظمات نفسها تعمل بشـكل أفضل؟ وهناك تقدم نحو التوصل للإجابة على هذه الأسئلة، مدفوعٌ بسواعد علماء السـلوك الشباب الرائعين أمثال "مايك نورتون"، و"فرانشيسكا جينو"، و"آدم غرانت" و"نينا مازار"، الذين يقدمون رؤى جديدة حول التحفيز والنزاهة في المؤسسات التجارية. وآمل أن يستكشف علماء السلوك (هؤلاء وغيرهم) التدخلات التي من شأنها تحسين أداء الحكومات ونزاهتها أيضاً؛ لأن المرء في جميع أنحاء العالم يمكنه أن يقدم حجة قوية مفادها: إن الكثير من الصراعات والتطرف متأصلةٌ بسبب فشل الحكومات في أدائها لعملها بشكل صحيح.

فالفسـاد وعدم الكفاءة يوفران تربة خصبة للقلاقل والعنف. لقد تعبتُ مما يُقال بأننا في االوقت الذي نكون فيه قادرين على اسـتخدام العلوم السـلوكية والأسـاليب التجريبيـة، للمسـاعدة في تحديد طريقة أفضل لزيادة معـدلات الإقبال على التطعيم أو الادخـار، فإن العمل بها على تحسـين فعالية ونزاهة الحكومـات أمرٌ بالغ التعقيد. إننـا نجـد تعزيز ودعم الحوكمة الفعالة تشـكّل أولويـة في وكالات العون والإغاثة في جميع أنحاء العالم اليوم. وفي ميادين ومجالات أخرى، كان لدى العلوم السلوكية الكثير لتفيدنا به حول كيفية جعل الشفافية والمعلومات أكثر تأثيراً، وتحفيز النزاهة، وتحسين التوظيف، والحد من الأخطاء في صنع القرار، وتحسين انتشار واعتماد أفضل الممارسات. نعم ستكون أكثر تعقيداً من الدراسات المختبرية المعتادة، ولكن لدينا كل الأسباب التي تدفعنا للتفكير في أن العلوم السـلوكية، يمكنها أن تجعل الحكومات والمنظمات الكبيرة الأخرى تعمل بشكل أفضل أيضاً.

اعرف نفسك:

التطور (Evolution) شكّل عقولنا، وشكّل كذلك الاختصارات العقلية التي تدور داخلها، ولكــن هذا لا يعني أن نبقى ســجناء لهذه العمليات. تماماً كما يوسِّــع علماء الفيزياء من حدود فهمنا للكون، مع القوى والجســيمات الرائعة التي تؤلفه، وكما يوسِّــع علماء الأحياء من فهمنا للتعقيد الرائع للحياة نفسها، فإن علماء النفس يوسِّعون حدود فهمنا لعقولنا.

يمكننا جميعاً اســتخدام هذه المعرفة الســلوكية لمســاعدتنا على فهــم عقولنا، وإعادة تشكيلها إلى حدٍ ما لتتماشى مع العالم الذي نعيش فيه الآن. ويمكننا أن نحاول دراسة أسباب اختزالنا للمســتقبل، وأســباب تذكرنا للماضي بشــكل خاطئ. ويمكننا أن نستخدم معرفتنا بطرق تشكل عاداتنا، من أجل إعادة تشكيل العادات التي نرغب في غرسها، وإضعاف تلك التــي نود تعطيلها. ويمكننا أن نســعى إلى فهم كيف تتأثر معتقداتنا وســلوكياتنا من قبل الناس والبيئات المحيطة بنا، وإعادة تشكيل هذه الحجج والتأويلات وكذلك البيئات، للتأثير على أنفسنا وعلى الآخرين بشكل إيجابي. باختصار، يمكننا استخدام الرؤى السلوكية لنصبح كالمهندسين، ولكننا نعمل على عقولنا وحياتنا.

إن العقول البشرية التي تطورت من خلال الصراع من أجل البقاء بين أســلافنا القدامى حبَتنا بمواهب رائعة نعتبرها من المسلّمات حالياً، بدءاً من ردود الفعل الحادة لتفسير أنماط عابرة من الضوء والصوت، وصولاً إلى طرق تفســير النوايــا متعددة الأوجه للآخرين. ولكن العــالم والتحديات التي نواجهها قد تغــيرت، فنحن بحاجة إلى مواءمة وتنقيح عقولنا للعالم الذي نعيش فيه الآن.

بالنســبة لي، فإن أحد أجمل المنعطفات البشرية التي شــهدتُها مــن عمل فريق الرؤى الســلوكية، كان إعادة اكتشــاف ذلك الفضول العميق الذي يتملكنــا، حول معرفة الكيفية التــي تعمــل بها عقولنا. فعندمــا كان كلٌ من "روري" و"ألكس" مشــغولَين بقيادة برنامج لإعادة تدريب ٢٥,٠٠٠ موظف من منتســبي مراكز العمل، فإن العديد من الأســئلة التي طُرحــت لم تكن حــول العملية الجديدة التي يتدربون عليها في حــد ذاتها، بل حول العلم الذي يكمن وراءها. فقد أراد مستشــارو مراكز العمل فهم المزيد عن الآثار الراســخة، التي تعني أن البحث عن "ثلاث وظائف على الأقل" كان مشكلة. وقد أرادوا أن يفهموا كيف أن

دفع الشباب العاطل عن العمل للتفكير في: متى وكيف يبحثون عن الوظيفة، من شأنه أن يحدث فرقاً، أو سبب أهمية أن يكتب الباحثون عن العمل بأنفسهم الإجراءات التي يتعين اتخاذها. وأراد المستشارون فهم كيفية حدوث هذه الآثار في عقولهم وحياتهم هم أيضاً.

إذا كنت قد بلغت هذا الموضع من قراءة الكتاب، واطلعت على الأدبيات التي بُني عليها، فإنــك كذلك على الطريق الصحيح لتحقيق هذا الفهم. وربما كان هذا أحد أعظم الجوانب البشرية والتكيفية في عقولنا، ألا وهو فضولنا. إننا نريد أن نعرف كيف تعمل الأشياء، ونريد أن نعرف ما يعتقده الآخرون، ومشاركة أفكارنا ومشاعرنا الخاصة مع الآخرين، بل إننا نريد أن نعرف لماذا نريد أن نعرف. استمتع بهذه الهبة، فكم هو رائع أن نكون بشراً.

كلمة أخيرة:

بدأت الحكومات والمنظمات والأفراد في جميع أنحاء العالم في استخدام الرؤى السلوكية؛ لإعادة تشــكيل ما يقومون به وكيف يقومون به. وتفاوتت هذه الاســتخدامات من مجرد إعادة الصياغة البسيطة للرسائل ليتمكن الناس من فهمها بسهولة أكبر، إلى إعادة التصميم الأســاسي للسياسات لتعزيز حياة أكثر صحية، والحفاظ على الطاقة، وإعادة الناس إلى سلك العمل.

قدم هذا الكتاب إطاراً بســيطاً يمكن اســتخدامه ليس فقط من قِبل صُنّاع السياســات، ولكن يمكن لأي شــخص الاســتفادة منه، وهو إطار المبادئ الأربعة للرؤى السلوكية والذي أســميناه اختصاراً: إطار إيســت "EAST". فإذا أردت تشجيع ســلوك ما – في نفسك أو في الآخرين – فاجعله سهلاً، وجاذباً، ويُسخِّر النفوذ الاجتماعي، واختر التوقيت المناسب الذي يكــون فيه أكثر قبولاً. مؤخراً أخبرتني أخت زوجتي كيف أنها اســتخدمت إطار إيســت " EAST" لتغيــير جزء من عملها – ملاحقــة الفواتير غير المدفوعة – وكيف أنها وفرت عليها مئات الساعات من المكالمات الهاتفية الضائعة والجهد المهدور، ووفرت على عملائها الوقت والإزعاج كذلك. نأمل أن تحقق لك الفائدة ذاتها.

خلف حُجُب وعْينا وإدراكنا، يتسابق عدد لا يحصى من العمليات لتفسير العالم والتصرف. بِناءً على هذا التفسير، نحن بحاجة إلى التفكير في القدرات المعرفية كمورد رائع، ولكنه ثمين في الوقت ذاته. فعندما نقوم بتصميم الخدمات والمنتجات، يجب أن نحترم هذا المورد، وأن

نتذكر أن لدى الناس بشـكل عام شـؤون أفضل، تشغلهم عن هدر أوقاتهم في البيروقراطية أو "العقلانيـة" الغامضة للدولـة أو للشركات الكبرى. علينا أن نصمم عملنا حول الناس وما يتناسب معهم، وألا نتوقع من الناس إعادة تصميم تفكيرهم وحياتهم حولنا.

إذا كان هناك من خطر كبير يترتب من تطبيق الرؤى السـلوكية على السياسـات، فهو أن قبول الجمهور للتغيير ومدى سـماحهم بحدوثه هشٌ جـداً. فإذا أرادت الحكومات، أو المجتمعات، أو الشركات، اسـتخدام الرؤى السـلوكية فعلاً، فعليها أن تسعى للحصول على إذن من الجمهور للقيام بذلك. فعندما ينتقل علم السـلوك من المختبر إلى العالم من حولنا، فإن تجاربه لا تقتصر على الفعالية فحسب، بل على المقبولية أيضاً.

يهـدف هذا الكتـاب إلى أن يكون جزءاً من هـذا الانفتاح على الجماهـير. ففي نهاية المطـاف، أنتم – الجمهور من تُسـمَّون "المواطـن العادي" – بحاجة إلى أن تقرروا بشـأن أهداف وحدود الحفز، ونوعية الاختبارات التجريبية.

في عـام ٢٠١٤م، ونتيجـة للطلب على خدماته من قطاع الخدمـات العامة ومن بلدان أخـرى، أصبح فريق الرؤى السـلوكية شركةً للأغراض الاجتماعية، يتشـارك ملكيتها كلٌ من الحكومة البريطانية، وجمعية "نيستا" الابتكارية الخيرية، وموظفي الفريق. وما يزال الفريق صغـيراً مقارنة بحجم الحكومات أو الشركات التجارية، ولكـن تأثيره كان ملحوظاً بالفعل. وقد أدت التغييرات في السياسـات التي قادها فريق الرؤى السلوكية ووحداته الشقيقة إلى إنقاذ الملايين من سـنوات الحياة الصحية، وإلى دخول مئات الآلاف من الأشـخاص إلى سلك العمل بشكل أسرع، وإلى جمع الملايين من العوائد المالية للحكومات.

لا يزال هناك الكثير الذي لا نعرفه. فهل سـتتلاشى بعض الآثار التي نراها اليوم بسـبب فرط الاسـتعمال، أو بسـبب أنها أصبحت مألوفة؟ هل سـتعمد الحكومات المستنيرة، التي يدفعها المسـتهلكون المسـتنيرون نحو تقديم عمل أفضل، إلى التشـديد وتضييق استخدام الـشركات التجارية الكبيرة للحفز؟ مـن يدري؟ ولكن ما هو مؤكد: أن الحفز – اسـتخدام الرؤى السلوكية والطرق التجريبية التي نتجت في أعقابها – موجودةٌ لتبقى.

الملاحظات:

تمهيد:

١- استخدام صور السائقين في مخالفات السرعه مبنيٌّ على قول مسؤول فرنسى: لا أعرف ما إذا تم تطبيقه وفق تجربة منهجية. آخر جزئية والمتعلقة بالتهديد بإرساله الصور أعتقد زخرفة قول فقط.

الفصل ١- البدايات:

١- أحد أهم التأثيرات النفسية كيفية أن الشئ المألوف يستدعي الإعجاب، من ملاحظات عشوائية متتابعة الى كيفية حبنا وثقتنا في المؤسسات.

٢- انا ممتن روري سوزرلاند للفت انتباهى إلى المثال الرائع لفريدريك العظيم، حين شجع البروسيون تقبل البطاطس.

٣- فى مجلة Quarterly Journal of Military History, August 2009.

٤- جامعة كاليفورنيا بلوس انجيلوس إدارة علم الأوبئة فى كلية الصحة العامة; http://www.ph.ucla.edu/epi/snow/victoria.html.

٥- نفق روثرهيث فُتح حوالي عام ١٩٠٨، واليوم تندمج مع الطريق ١٠١، من ليمهاوس الى روثرهيث. فى الانعطافات الحادة تعتبر خطرة، والسرعة لا تتجاوز ٢٠ ميلاً فى الساعة.

٦- Heide, Robert, and Gilman, John, Home Front America: Popular Culture of the World War II Era. p.36 ISBN 0-8118-0927-7 OCLC 31207708.

٧ -Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press. . تجسيد كلاسيكي لهذا الأثر، حيث تم مراقبة الطلاب، حيث طلب منهم القيام بمهمة رويتينة مملة، وتم دفع إما ١ أو ٢٠ دولاراً لإقناع شخصٍ فى غرفة الانتظار أنها كانت ممتعة. فيما بعد حين تم سؤال المبحوثين أفاد الأشحاص الذين تلقوا ١ دولار أنهم استمتعوا بالتجربة أكثر من أولائك الذين تلقوا ٢٠ دولاراً. وبشرح الباحث بأن الذين تلقوا مبالغ أصغر تمت برمجة معتقداتهم لتتماهي مع سلوكهم في التجربة. لا بد أنها تجربة ممتعه لأني أخبرت آخرين أنها ممتعه فقط بمقابل دلاور واحد. Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959), Cognitive consequences of forced compliance. Journal of Abnormal and Social Psychology, 58(2), 203.

٨- كثيراً ما يشــار اليها بمســمى: "أثر حفلة الكوكتيل" .(1959) .Cocktail Party Effect'; Moray, N
'Attention in dichotic listening: Affective cues and the influence of instructions'.
.Quarterly Journal of Experimental Psychology,11(1), 56–60

٩- Ratliff, F. (1965). Mach bands: quantitative studies on neural networks in the retina.

١٠- Milgram, S. (1963). 'Behavioural Study of Obedience', The Journal of Abnormal and Socal Psychology, 67(4), 371.

١١- Asch, S. E. (1956). 'Studies of independence and conformity: 1. A minority of one against a unanimous majority'. Psychological Monographs: General and Applied, 70(9), 1.; Haney, C., Banks, W. C., & Zimbardo, P. G. (1973). 'Study of prisoners and guards in a simulated prison'. Naval Research Reviews, 9(1–17).; Latane, B., & Darley, J. M. (1968). 'Group inhibition of bystander intervention in emergencies'. Journal of Personality and Social Psychology, 10(3), 215.

١٢- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). 'Availability: A heuristic for judging frequency and probability'. Cognitive Psychology, 5(2), 207–232.

١٣- للتوضيح، ســمك الورق x2100. للحصول على مزيد من الأمثلة انظر Thinking Fast and Slow, Farrar, Straus and Giroux; وإن هــذا المثال مــع الصحيفة ما أقوم به بطريقة مختبرية لتبين كيف نعانى من نوع حســابات الدوال الأُسيَّة فى وقت مبكر. انظر للتجربة في ورقة Tversky and Kahneman (1974).

حيث طُلب من المبحوثين تقدير الحل، بعد رؤية المسألة لمدة خمس ثوان:

١ × ٢ × ٣ × ٤ × ٥ × ٦ × ٧ × ٨ =؟ ... أو ... ٨ × ٧ × ٦ × ٥ × ٤ × ٣ × ٢ × ١ =؟

حينما شــاهد المبحوثون التسلســل الأول قدروا الحل ب ٥١٢ فى المتوسط، والذين رأوا الثانية قدروا الرقم ب ٢٢٥٠. يســتخدم الناس اختصاراً عقلياً غير صحيح؛ حيث يتم ضرب الأعــداد الأولى الصغــيره بدقة أفضل، ومن ثم يتم تقدير ومضاعفــة الأرقام الكبيرة التالية، مهملين تأثير الدوال الأُسيَّة في الحل.

الإجابة الصحيحة هى ٤٠,٣٢٠.

١٤- انظر على سبيل المثال، أعمال سوزان فسك المطوله عن العاطفة، أو تقرير MINDSPACE للمحةٍ سريعة عن كثير من آثار القوى، أو دانييل كاهنمان فى موجز ممتاز فى التفكير بسرعة وببطء.

١٥- تقديــرات حديثة عــن المملكة المتحدة تقدر إنفــاق المليارات من الجنيهات ســنوياً على البحوث الصحيــة، فأقل من عشر ٢٠٠/١ مــن هذا المبلغ ينفق على العوامل الســلوكية، كما أن غالبيته أيضا ينفق على أبحاث الالتزام الطبي.

١٦- لأخــذ فكرة انظــر في: 'Social Psychology and Policy', Chapter , in Fraser and Burchell (eds), Introducing Social Psychology (2001). Oxford: Polity.

١٧- الوحدة الإســتراتيجية المتقدمه أنشــئت في ٢٠٠١، كجهة شقيقة لوحدة الأداء والابتكار التي أنشئت مطلع ١٩٩٧، وكلاهما دُمِجا لاحقاً في وحدة رئيس الوزراء الإستراتيجية في الحكومة الائتلافية.

١٨- Cialdini, R. B. (2003). 'Crafting normative messages to protect the environment'. Current Directions in Psychological Science, 12(4), 105–109.

١٩- مــن العجيــب أن حكومة ويلز واصلت فكرة الموافقة المفترضة، كما أن التبرع بالأعضاء كان فى قائمة المواضيع المبكرة فى عام ٢٠١٠، ولو بشكل مختلف.

الفصل ٢- الحفز يصبح توجهاً سائداً:

١ - مــن وجهــة نظري أعمال ثالر مميزه جــداً، ولها تأثير قوي جداً، بحيث إنه يســتحق جائزة نوبل في الاقتصاد. وجهة نظر يشاركني فيها الكثيرون، لمتابعة آخر أعماله انظر في: see Thaler, R. (2015), Misbehaving: the Making of Behavioural Economics. Norton & Co.

٢- Options for a New Britain (2010) and its predecessor, Options for Britain (1996); three 'Strategic Audits' conducted by the PMSU (2002, 2005, 2008); and various other works.

٣- على ســبيل المثال، رأيت بول يعرض في وقت ســابقٍ أوجه القوة والقصور فى ضبط جودة الحياة، بما فى ذلك التحيزات في منهجيتهم. نحن أيضا استضفناه للمشاركة فى الحلقات الدراسية المرتبطة بإدارة الصحــة، وعرضُــه كان له أثرٌ كبير، خصوصاً فيما يتعلق بالبرمجــة والتأطير. وهو الآن معروفٌ مؤخراً بكتابته عن السعادة.

٤- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. and Vlaev, I. (2010)

MINDSPACE Institute for Government, London. http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf.

٥- فى النظــام البريطــانى، رئيس الوزراء والسياســيون يقومــون بتعيينات قليلةٍ جــدا؛ ليس أكثر من ٥٠ يشــمل الحكومة بأسرها تقريباً، حيث يقيدها الدســتور بما يسمى: "مستشــارون خاصون "، الذين يُحظــر عليهم على وجه التحديد إعطاء تعليمات لموظفى الخدمة المدنية. وبدلا من ذلك، يتم تعيين الموظفين الدائمين على الأدوار والمهام التى حددتها الحكومة الجديدة، ويُســمح للوزارء بإعادة تطوير النظام نفســه. وعلى النقيض من ذلك، فإن الرئيس الأمريكى يحصل على صلاحية تعيين ما يقرب من عشرة آلاف وظيفة.

٦- هــذا ويمكن القــول بأنه مدفوع بوجهة نظر سياســية أكثر من كونه تقييماً واقعيــاً. مركز الحكومة البريطانيــة رقم ١٠ ومكتب رئاســة الوزراء غير عادى، وصغير مقارنــةً بالمعايير الدولية، وكذلك عدد المعينين السياســيين. وعلاوةً على ذلك، كان من الســذاجة اللجوء لحكومــة ائتلافية مقارنةً بحكومة الأغلبية العادية، حيث تحتاج أشخاصاً أكثر في السلوك، عندما يتم مناقشة كل سياسة بين الحزبين.

٧- تبين وجود مرشــح ممتاز وموهوب جدا، هي نائب مديرة وحدة الإستراتيجية، التي وضعت مخططاً للفريــق الجديد. أعتقــد أن المخطط كان ممتازاً، وحاولتُ ضمها إلى الفريق. وللأســف، مدير وحدة الإستراتيجية ليس لديه نية في التخلي عنها.

٨- كان أعضــاء الفرقة الســبعة المتفرغون الأصليون هم: كيت مارشــال، نائــب المدير الأصلي المُعار من جمعية BRE، روري غالاغير؛ ومارين آشــفورد، خبير تســويق (مثير للجدل قليلاً) من دور ســابق في حزب المحافظين؛ ســام نغوين؛ هنري أشــفورد، المســتقطَبان خارجياً مع خلفية مؤسسات إجتماعية؛ روزي دونــارشي، محلل السياســة العامة من وحدة PMSU؛ وبن مونــك، من وحدة إ PMSU على أساس مؤقت.

الفصل ٣- سهل:

١. Automatic Enrolment Opt-out Rates: findings from research with large employers, DWP, 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/227039/opt-out-research-large-employersad_hoc.pdf. See also Benartzi, S. (2012) Save More Tomorrow, Portfolio Publishers. For an early advocacy of the idea, see Thaler, R. (2002), 'Save More Tomorrow: a simple plan to increase retirement saving', Capital Ideas, vol. 4, no.1, Chicago Booth.

٢. وعلى النقيض من ذلك، شـعر بعض صانعي السياسـات في آسـيا بالقلق من أن الناس يدخرون كثيراً، ويحتاجون حقاً إلى التشجيع على الإنفاق واستهلاك أكثر من ذلك.

٣. وفي نظام المعاشـات التقاعدية في الولايات المتحدة، لا يقابل صاحب العمل فقط اشـتراكات الموظفين في المعـاش التقاعـدي، بل يمكنه أيضا سـحب هذا المبلغ بمجـرد بلوغه ٥٩ عامـا. وفي الواقع يمكن للموظف أن يحصل على ما يعادل ١,٦ في المائة من راتبه السنوي، أو في المتوسط أكثر من ٥٠٠ دولار، وذلك باسـتخدام المناورة. ومع ذلـك، يترك أكثر من ثلث الناس هذا المال "عـلى الطاولة" James J. Choi, David Laibson, and Brigitte C. Madrian (2011) $100 Bills on the Sidewalk: Suboptimal Investment in 401(k) Plans. Rev Econ Stat. 2011 Aug; 93(3): 748–763.

٤. عرض تقديمي في مؤتمر: BX 2014, Sydney.

٥. Mayhew, Pat, Clarke, Ronald V., and Elliott, David (1989), 'Motorcycle Theft, Helmet Legislation and Displacement', Howard Journal of Criminal Justice, vol. 28, issue 1: 1–8.

٦. ٤٤٪ وُجدت في دراسة أجريت في ١٩ مدينة في تكساس http://www.smarterusa.org/documents/IIHS-Helmet-Q&A.pdf). وقد شوهد انخفاض بنسبة ٣٦ في المائة في سرقات الدراجات النارية في هولندا في عام ١٩٧٥ بعد إدخال قوانين تتطلب خوذات (Mayhew et al., 1989).

٧. Kreitman (1976). 'The coal gas story: UK suicide rates, 1960–1971'.

British Journal of Preventative and Social Medicine, 30, 86–93, Hawton, وحديثـا: 'Restricting access to methods of suicide: rationale and evaluation of this approach to suicide prevention'. Crisis, 28, 4–9(2007).

٨. http://www.dol.gov/regulations/20120622OIRAReducingReportingPaperworkBurdens.pdf.

٩. Bettinger, E., Long, B.T., Oreopoulos, P., and Sanbonmatsu, L. (2012) 'The Role of Application Assistance and Information in College Decisions: Results from the H&R Block Fafsa Experiment'. Quarterly Journal of Economics, 127, Issue 3; 1205-1242.

https://econresearch.uchicago.edu/sites/econresearch.uchicago.edu/files/Bettinger%20Long%20Oreopoulos%20Sanbonmatsu%20-%20FAFSA%20paper%201.

١٠. الارتفاع من ١٩,٢ إلى ٢٣,٤ في المائة من الناس، انظر BIT 'EAST'.

١١. Hawton, K., Bergen, H., Simkin, S., Dodd, S., Pocock, P., Bernal, W., Gunnell, D. and Kapur, N. (2013) 'Long term effect of reduced pack sizes of paracetamol on poisoning deaths and liver transplant activity in England of Wales: interrupted time series analyses'. BMJ; 346 doi And: http://dx.doi.org/10.1136/bmj.f403 (published 7 February 2013).

١٢. حتى منهجية MINDSPACE، في وقت لاحق، لم تقُل الكثير عن التبسيط، وربما حصلت على درجة: د في الخيار الافتراضي.

١٣. See, for example, see Max Bazerman's The Power of Noticing (2014), Simon and Schuster.

الفصل ٤- جذاب!

1- Nakamura, R., Pechey, R., Suhrcke, M., Jebb, S. A., and Marteau, T. M. (2014), 'Sales. Impact of displaying alcoholic and non-alcoholic beverages in end-of-aisle locations: an observational study', Social Science & Medicine, vol.108; 68–73. doi: 10.1016/j.socscimed.2014.02.032.

٢- Neslin, S. A., and Van Heerde, H. J. (2009), Promotion dynamics, 3: 177–268. Chan, T., Narasimhan, C., and Zhang, Q. (2008), 'Decomposing promotional effects with

a dynamic structural model of flexible consumption', J Mark Res, 45: 487–498. Ni Mhurchu, C., Blakely, T., Jiang, Y., et al. (2010), 'Effects of price discounts and tailored nutrition education on supermarket purchases: a randomized controlled trial', Am J Clin Nutr, 91: 736–747.

٣- انظر لتقرير EAST لمعرفة المزيد من النتائج. كما اختبرنا أيضا إضافة الاسم والمبلغ، وكان هذا تأثيره أكبر بشكل طفيف مقارنةً بالاسم فقط.

٤- What's Psychology Worth? A Field Experiment in the Consumer Credit Market. Bertrand, Karlan, Mullainathan, Shafir and Zinman. 7 June 2005. http://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/10-06-05-BER.pdf.

٥- Slovic, P. (2007). '"If I look at the mass I will never act": Psychic numbing and genocide'. Judgment and Decision Making, 2, 79–95. Available at www.decisionresearch.org.

٦- Santiago-Chaparro, Kelvin R., Chitturi, Madhav, Bill, Andrea, and Noyce, David A. (2012), 'Spatial Effectiveness of Speed Feedback Signs', Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board, vol. 2281: 8–15.

٧- Van Houten, Ron and Nau, Paul A. (1981), 'A comparison of the effects of posted feedback and increased police surveillance on highway speeding', Journal of Applied Behavior Analysis, vol. 14, issue 3: 261–71.

٨- Sandberg, W., Schoenecker, T., Sebastian, K. and Soler, D. (2009) Long- Term Effectiveness of Dynamic Speed Monitoring Displays (DSMD) for Speed Management at Speed Limit Transitions, Washington, Dakota and Ramsey Counties. http://www.informationdisplay.com/httpdocs/docs/MinnesotaStudy.pdf.

٩- http://wheels.blogs.nytimes.com/2010/11/30/speed-camera-lottery-winsvw-fun-theory-contest/?_php=true&_type=blogs&_php=true&_type=blogs&_r=1.

١٠- هذه الزيادة بعشرة أضعاف قد يجادل البعض أنها لم تخضع لمنهجية التجارب العشوائية المنضبطة. وبعبارة أخرى، فإنه من الممكن، مع كونه غير مرجح، أن التحول الإضافي إلى الخصم المباشر قد ينشأ من بعض التغييرات الأخرى خلال الفترة في هذه المناطق.

١١- Frey, B. (2001), Inspiring Economics: Human Motivation in Political Economy. Frey, B., and Osterloh, M. (eds) (2002), Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives.

١٢- Roberto, C. A., and Kawachi, I. (2014), 'Use of psychology and behavioral economics to promote healthy eating', Am J Prev Med., 47(6): 832–7. doi: 10.1016/j.amepre.2014.08.002.

١٣- Van Kleef, E. et al., (2014) 'Nudging children towards whole wheat bread: a field experiment on the influence of fun bread roll shape on breakfast consumption'. BMC Public Health, 14:906 http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1471-2458-14-906.pdf. Belot, M., James, J and Nolen, P. (2014) Incentives and Children's Dietary Choices: A Field Experiment in Primary Schools. University of Bath.

http://www.bath.ac.uk/economics/research/working-papers/2014-papers/25-14.pdf.

١٤- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. and Vlaev, I. (2010) MINDSPACE Institute for Government, London. http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf.

الفصل ٥- اجتماعي:

١- انظــر لدراســة عن طلبة MIT والباب الــدوَّار (2006) ,.Cullen et al؛ حيث أفاد ٦١٪ من الطلبة أنهم سوف يستخدمون الباب الدوَّار في حال استخدمه الشخص الذي قبلهم.

http://web.mit.edu/~slanou/www/shared_documents/366_06_REVOLVING_DOOR.pdf.

٢- Cialdini, Robert B., Reno, Raymond R., and Kallgren, Carl A. (1990), 'A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places', Journal of Personality and Social Psychology, vol. 58, no. 6: 1015–26.

٣- Salganik, Matthew J., Dodds, Peter Sheridan, and Watts, Duncan J. (2006), ‘Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market’. https://www.princeton.edu/~mjs3/salganik_dodds_watts06_full.pdf.

٤- Darley, J., and Latene, B. (1968), ‘Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility’, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 8, no. 4: 377–83

٥- Burger, J., and C. Shelton (2011), ‘Changing everyday health behaviors through descriptive norm manipulations’. http://www.scu.edu/cas/psychology/faculty/upload/Burger-Shelton-2011.pdf.

٦- أليس آيسن وجد أن إعطاء الحلويات للأطباء زاد من دقة تشخيصهم، واهتمامهم بالخيارات المتاحه أكثر. Erez, A. & Isen, A.M. (2002). ‘The Influence of Positive Affect on Components of Expectancy Motivation.’ Journal of Applied Psychology, 87(6): 1055-1067.

٧- لحُجَّة مقارِبة من زملائي السابقين من الجانب السياسي انظر ل: Steve Hilton, Jason Bade, and Scott Bade (2015), More Human: Designing a World Where People Come First.

٨- نعلــم من أبحاث آمي كادي مــن جامعة هارفارد أن وضعية وقوف أو جلــوس المتقدم، لها تأثير في إمكانية حصوله على الوظيفة. المرشــح الذي يدخل مقابلة شــخصية وقد ســبق له أن وقف بطريقة مستقيمه "إظهار قوة " لدقيقتين يتم تقييمه بشكل أعلى، ومن ثم تزداد فرص حصوله على الوظيفه.

٩- للحصول على مدخل جيد لهذا المجال من الأدبيات انظر إلى: Nicholas A. Christakis and James H. Fowler (2009), Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives.

الفصل ٦- التوقيت المناسب:

١- Charles Duhigg (2012), The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business, Random House.

٢- ارتفعــت الأرقام الموثقــة للمغادرين من المملكة المتحدة دون مزيد مــن التوجيه من ١٨ إلى ٢٢ في المائة. هذا الرقم هو أقل بكثير من المجموع الكلي، الذي غادر بســبب عدم اكتمال تتبع البيانات في وقت إجراء الدراسة، ولكن يجب أن يظل الحجم المتناسب مع الأثر صحيحاً.

٣- Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., and Bazerman, M. H. (2012), 'Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest selfreports comparison to signing at the end', Proceedings of the National in Academy of Sciences. 109(38), 15197–15200.

٤- قمنا بتجربة نســخة من هذا التدخل لتشــجيع الناس على أن يكونوا أكثر صدقا في تصريح ما إذا كان وضعهم الســكني قد تغير، بحيث لم يعد لهم حق الحصول على خصم الشــخص الواحد على ضريبة المجلس المحلي. فعِليًّا عزز التصريح من المصداقية، ولكن وجدنا أن رســالة مبسطة كانت قادرة على القيام بذلك أيضا. وفي وقت كتابة هذا التقرير، تُجرى تجربة على ٤٠،٠٠٠ نموذج ضرائب؛ لمعرفة ما إذا كان نقل التوقيع يولد تصريحات ضريبية أكثر صدقاً.

٥- https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/350282/John_Lewis_trial_report_010914FINAL.pdf.

٦- Marcel, A. J. (1983), 'Conscious and Unconscious Perception: Experiments on Visual Masking and Word Recognition', Cognitive Psychology, 15: 197–237.

٧- Vohs, K. D., Mead, N. L., and Goode, M. R. (2006), 'The psychological consequences of money', Science, 314(5802): 1154–6.

٨- Barrera-Osorio, Felipe, Bertrand, Marianne, Linden, Leigh L., and Perez- Calle, Francisco (2011), 'Improving the Design of Conditional Transfer Programs: Evidence from a Randomized Education Experiment in Colombia', American Economic Journal: Applied Economics, 3(2): 167–95.

٩- ٧٤٪ اختاروا الفاكهة قبل أســبوع، لكن عندما وصلــت الطلبيات وعرض عليهم من جديد، فإن ٧٠٪ اختاروا الشكولاته Read and van Leeuwen (1998).

١٠- Read, D., Loewenstein, G., and Kalyanaraman, S. (1999) 'Mixing virtue and vice: combining the immediacy effect and the diversification heuristic', Journal of Behavioral Decision Making, Dec 1999, 12, 4. http://online.wsj.com/public/resources/documents/ReadLoewenstein_VirtueVice_JBDM99.pdf.

١١- Soman, Dilip (2015), The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioural Insights, Rotman–UTP Publishing.

١٢- Muraven, M., and Baumeister, R. F. (2000), 'Self-regulation and depletion of limited resources: does self-control resemble a muscle?', Psychol Bull., 126(2): 247–59.

١٣- Danziger, S., Levavb, J., and Avnaim-Pessoa, L. (2011), 'Extraneous factors in judicial decisions', Proceedings of the National Academy of Sciences, vol. 108, no. 17: 6889–6892, doi: 10.1073/pnas.1018033108.

١٤- Dai, H., Milkman, K. L., Hofmann D. A., and Staats, B. R. (2014), 'The Impact of Time at Work and Time Off From Work on Rule Compliance: The Case of Hand Hygiene in Health Care', Journal of Applied Psychology, http://dx.doi.org/10.1037/a0038067.

١٥- Linder, J. A., Doctor, J. N., Friedberg, M.W., Nieva, H. R., Birks, C., Meeker D., and Fox C. R. (2014), 'Time of Day and the Decision to Prescribe Antibiotics', JAMA Internal Medicine, vol. 174, no. 12: 2029–31.

١٦- Duflo, Esther, Michael Kremer, and Jonathan Robinson (2011), 'Nudging Farmers to Use Fertilizer: Theory and Experimental Evidence from Kenya.' *American Economic Review, 101 (6): 2350–90*.

١٧- انخفــض معدل الانســحاب من ٢٥ إلى ١٦ بالمائة، من الجدير بالذكــر أن هذه الكليات لا يتم دفع مستحقاتها إلا للطلبة المسجلين والحاضرين والذين أكملوا المادة. هذا مهم جداً لهم.

الفصل ٧- البيانات والشفافية:

١- هناك ســبب إضافي لإســقاط مصطلح RECAP، هو أنه لا يمكن لأحد أن يتذكر ماذا يرمز له ، حتى ريتشارد ثالر، الذي صاغ هذا المصطلح.

٢- كما هو الحال في كثير من الأحيان، كنا ســوف نســميها: "mydata"، أو شيء من هذا القبيل في الورقة الخضراء، ولكن شخصاً آخر سبقنا باستخدام العبارة.

٣- هنــاك قدر كبير مــن أعمال الحكومة، وبالتأكيــد في رقم ١٠، يحصل في الممــرات وبهو المبنى. ومن الجديــر بالذكر أيضا وجــود كم من التشريعات، يحدث من خلال ربط أفكار إضافية على مشــاريع تمرير القوانين، وغالباً ما يشــار إليها ســلباً ب "شــجرة عيد الميلاد" - الناس تضيف بنوداً مثلما يتم إضافة الزينة على شجرة عيد الميلاد. ولكن في بعض الأحيان تكون طريقة فعالة جدا. يمكن أن يكون مــشروع القانــون بمثابة دعوة تجمُّع للأفكار في منطقة ما. وبالتالي يمكــن للحكومة أو رئيس الوزراء أن يقــول: "نحن بحاجة إلى مشروع قانون على X.". المســؤولون يحصــل لديهم ربكه حول الخزائن والأدراج لبعض الأفكار والسياسات التي قد تعمل، سواءٌ جديدة أو قديمة. في الوقت الذي يشقُّ فيه مشروع التقنين طريقَة حول ويتهال ومن خلال البرلمان، ما بدأ كهيكل عظمي أصبح مكســّواً باللحم والعضــلات. وبطبيعة الحال، فإن مشروع القانون يمكن أيضاً في نهاية المطاف أن يصبح ســمينا مثل فرانكنستين.

٤- ملاحظة جانبية، لا يزال لديَ نفس الطبيب في كامبريدج الذي سجلتُ معه في المرحلة الجامعية قبل ٣٠ عامــا، على الرغــم من تغييري للمنزل وحتى المدينة عدة مرات. درجات ممارســتي جيدة، لكنها ليست الأفضل. أنا متأكد من أنني كنت سأتاثر بهذه التقييمات لو كانت موجودة في ذلك الحين.

٥- British Crime Survey, July 2014.

٦- Leslie K. John, Alessandro Acquisti and George Loewenstein, (2011) 'Strangers on a Plane: Context-Dependent Willingness to Divulge Sensitive Information'. Journal of Consumer Research, Vol. 37, No. 5 (February 2011), pp. 858–873.

٧- http://www.hsph.harvard.edu/obesity-prevention-source/obesity-trends/

لتقديــرات حديثة انظر لآخر تقاريــر من منظمة الصحة العالمة. الآن هنــاك توقعات تقريباً بأن يصبح سكان بعض الدول بالكامل من زائدي الوزن بحلول عام ٢٠٣٠.

٨- The Behavioural Insights Team (2014), Reducing Mobile Phone Theft and Improving Security. Home Office.

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/390901/HO_Mobile_theft_paper_Dec_14_WEB.PDF.

٩- Which?, 3 November 2014.

١٠- وجد كلٌ من جورج لووينشتاين وكريستين روبرتو بشكل مستقل أن الاستدلال البصري له تأثير أكبر على الخيارات الغذائية الإضافية، وأن إدراج شــخصية بشرية يزيد من التأثير. وقد ذهب الأستراليون مؤخــراً مع تصنيف نجوم ضمن نفس الفئة، مع مؤشرات مبكرة على أنها تحفز بالفعل إعادة صياغة الخيارات.

١١- Hoffrage U., and Gigerenzer, G. (1998), 'Using natural frequencies to improve diagnostic inferences', Acad. Med., 73: 538–40.

١٢- http://www.surveyandtest.com/do-epc-ratings-affect-house-prices.

الفصل ٨- اتباع نهج مختلف لتحديات السياسات الكبرى:

١. "الصناديــق الحمراء" هي الحقائب المميزة التي تُعطى للوزراء في الحكومة البريطانية لحمل الأوراق الرسمية. كثيرٌ من إيقاع الحكومات حول العالم يقرع بالتناغم مع ملء وتفريغ هذه الصناديق.

٢. انظــر، على ســبيل المثال، كيف يقول غالبيــة الجمهور في العديد من البلدان أن السياســيين يضعون "مصالحهم الشخصية" فوق المصلحة العامة، وكذلك التغطية واسعة النطاق، كيف أن البرلمانات لديها عطلات صيف طويلة، وأن رؤساء الوزراء يأخذون عطلاتٍ خلال الأزمات.

٣. Tetlock, Philip E. (2005), Expert Political Judgment: How Good Is It?, Princeton University Press.

٤. انظر لعمل Robert et al, لآخر الإحصاءات عن معدلات التوقف عن التدخين:

http://www.smokinginengland.info/.

٥. إذا نســبنا ٥٠،٠٠٠ في الســنة، أو حوالي الربع، من الزيادة في عدد المدخنين الذين يتحولون للســجائر الالكترونيــه – مع ملاحظة أن هذا أهم عامل في تــرك التدخين - وأخذنا بالاعتبار الافتراض المتحفظ أن مجرد تقديم موعد الإقلاع عن التدخين بما فيه الكفاية لإنقاذ عامين من الحياة في المتوسط، وهذا يشير إلى أن السجائر الالكترونية تنقذ حاليا حياة ١٠٠،٠٠٠ سنويا.

٦. WHO Framework Convention on Tobacco Control, 21 July 2014, p.2.

http://apps.who.int/gb/fctc/PDF/cop6/FCTC_COP6_10-en.pdf?ua=1.

٧. اســتند هذا إلى أدلة تشــير إلى أن الناس أكثر ميلاً لاســتكمال تسلسل المهام إذا كانوا يشعرون أنها قد حققــت بالفعل بداية جيدة. بالتــالي زبائن المقهى عندما يتم اعطاؤهم بطاقــة الولاء التي تمنحهم القهــوة مجانــاً، بعد شراء عشرة أكواب مع وجود ختمين جاهزين في البطاقة (أي ١٢ ختماً)، ســوف يقومون بشراء القهوة أسرع بكثير من إعطائهم بطاقة خالية لعشرة أختام فقط.

٨. Ioannidis, J. P. A. (2005), 'Why Most Published Research Findings Are False', http://buster.zibmt.uni-ulm.de/dpv/dateien/DPV-Wiss-False-Research-Findings.pdf

٩. حجــم العينــة لهذه التجربة الضخمــة كان ١١٠,٠٠٠، انظــر للنتائج المســتقبلية والتحليل مصحوباً بالنمذجة القياسية بواسطة: Gallagher, Gyani, Sanders et al.

١٠. هناك حوالي ٢,٤ مليون من المطالبات المقبولة للباحثين عن العمل عادةً في الســنة، يدفع ٥٧ جنيها إســترلينيا تحت ٢٥ ســنة وحوالي ٧٢ جنيها إســترلينيا لأكثر من ٢٥ ســنة. وتتراوح المدة الأكثر شيوعاً للاســتحقاقات تاريخياً بين ١٣ و٢٦ أســبوعا، مع وجود حوالي ٨٠٠ ٠٠٠ شخص مستحق أي وقت من الأوقــات. وبالتالي فــإن التقدير التقريبي هو ٢,٤ مليون 4 - x 2 (أيام حفظ) 70-60 x £ (متوســط مستوى المنفعة في الأسبوع) ÷ ٧ = ٤٨-٩٦ مليون £.

١١. يُعزى مصطلح "الأرواح الحيوانية" عموماً إلى جون ماينارد كينز، من كتابه عام ١٩٣٦، النظرية العامة للعمالة، الفائدة والمال.

١٢. على الأقل واحدة من هذه الأفكار آتت ثمارها لاحقاً، وذلك في شــكل مؤشر سرقة الهاتف المحمول؛ واحدة من العديد من الأفكار لكشــف حساسية المســتهلك والتجارة والمنتجات المُباعه عبر الإنترنت، وحفز المصنعين لبناء منتجات أكثر أمناً للمستهلكين (انظر الفصل ٧).

الفصل ٩- الرفاهية، حفز ذواتنا، وحفز بعضنا بعضاً، يحقق لنا حياة أكثر سعادةً:

١. انظــر: Halpern, D., (2009) The Hidden Wealth of Nations للمزيد عن المفاضلة بين وقت التنقل والرضا عن الحياة. يبقى القياس للأثر مسألة متنازع عليها. من الصعب فصل الفروق الفردية وآثار الاختيار بشكل كامل. انظر أيضا: Stutzer and Frey (2008), 'Stress that doesn't pay: the commuting paradox', Scandinavian Journal of Economics, 110 (2): 339–66.

٢. Aristotle, The Nicomachean Ethics, 1098a.

٣. An Inquiry into the Original of Our Ideas of Beauty and Virtue (1725).

٤. The Principles of Moral and Political Philosophy (1785).

٥. An Introduction to the Principles of Morals and Legislation (1789).

٦. Inglehart, R. F. (1989), Culture Shift in Advanced Industrial Society, Princeton University Press.

٧. Donovan, N., and Halpern, D. (2002), 'Life satisfaction: the state of knowledge and implications for government', Prime Minister's Strategy Unit, discussion paper.

٨. This method of measuring well-being is known as the Experience Sampling

ويعرف هذا الأسلوب لقياس الرفاه باسم طريقة خبرة العينة Method (ESM).

٩. Lewis, J., 'Income, Expenditure and Personal Well-being, 2011/12' (2014), Office for National Statistics.

١٠. في ورقة حديثة ومحددة وقد تصبح مثيرة للجدل، لاحظ أوزوالد أن الجين المرتبط بالاكتئاب يبدو أقل في الدانمارك، حيث درجة الرضا عن الحياة مرتفعة. وعلاوة على ذلك، لاحظ أن هناك علاقة بين مستوى هذا الجين في عدد من البلدان ومتوسط مستوى الرفاه الشخصي. هذا يؤسس لحجة، وإن كانت هشة في هذه المرحلة، أن الاختلافات الجينية قد تفسر الاختلافات الوطنية في مستويات الرفاه الشخصي، وبالتالي قد تؤثر هذه بدورها على معدلات النمو. وسوف يكون تطور غير عادي إذا استطاع الآخرون تأكيد النتائج أو التفصيل فيها.

١١. MacKerron, G., and Mourato, S. (2013), 'Happiness is greater in natural environments', Global Environmental Change, 23(5): 992–1000.

١٢. Dunn, E. W., Gilbert, D. T., and Wilson, T. D. (2011), 'If money doesn't make you happy, then you probably aren't spending it right', Journal of Consumer Psychology, 21(2): 115–25. Subsequently expanded into the book Happy Money.

١٣. انظر: Halpern, D., (2005), Social Capital, Polity Press, for a summary of the.

Literature لملخص عن الأدبيات. لمسح شامل للأدبيات انظر: Holt-Lunstad et al، والتي تشمل بيانات من ٣٠٠ ألف مشارك، تمت متابعتهم بمتوسط ٧ سنوات ونصف. وهذا يدل على أن الأفراد الذين يحصلون على دعم اجتماعي كافٍ تزيد احتمالات بقائهم على قيد الحياة بنسبة ٥٠ في المائة بالمقارنة مع نظرائهم الذين يعانون من ضعف العلاقات الاجتماعية Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., and Layton, J. B. (2010), 'Social relationships and mortality risk: a metanalytic review', PLoS medicine, 7(7), e1000316.

١٤. Pennebaker, J. W., Kiecolt-Glaser, J. K., and Glaser, R. (1988). 'Disclosure of traumas and immune function: Health implications for psychotherapy'. Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 56, pp. 239-245.

١٥. Oswald, A. (1997), 'Happiness and economic performance', Economic Journal, 107: 1815–31.

١٦. Helliwell, J.F. and Huang, H., (2010) 'How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace'. ILRREVIEW, Vol. 63 (2) http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/ilrreview/vol63/iss2/2/.

١٧. Gallup data summarised in John Helliwell's blog: https://socialcapital.wordpress.com/tag/john-helliwell/ كما لوحظ من البيانات أن الموظفين الذين أفادوا بوجود أصدقاء مقربين في العمل كانوا:

- ٤٣٪ أكثر احتماليةً لتلقي الثناء أو الاعتراف بعملهم في الأيام السبعة الماضية.
- ٣٧٪ أكثر عرضةً للإبلاغ عن أن شخصاً ما في العمل شجع عملهم.
- ٣٥٪ أكثر احتمالية للإخبار عن زميل في العمل التزم بالجودة.
- ٢٨٪ أكثر أحتمالية للإبلاغ أن شخصاً ما في العمل تحدث معهم عن تقدمهم في الأداء خلال الأشهر الستة الماضية.

- ٢٧٪ أكثر عرضة للإبلاغ أن رسالة شركتهم تجعلهم يشعرون بأهميتهم.
- ٢٧٪ أكثر عرضة للإبلاغ بأن آراءهم يتم الأخذ بها في العمل.
- ٢١٪ أكثر عرضة للإبلاغ أنه في العمل، لديهم الفرصة للقيام بأفضل ما لديهم.

١٨. Layard, R. (2011) Happiness: Lessons from a New Science.

١٩. هــذه مــن بيانــات ٢٠١١، إلا أنهــا لم تنــشر إلا في ٢٠١٤ http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766_363811.pdf.

٢٠. Gilbert, D. (2007) Stumbling on Happiness, Knopf.

٢١. انظر للموقع الشخصي ل Carol Dweck's للاطلاع على أعمالها:

https://web.stanford.edu/dept/psychology/cgi-bin/drupalm/cdweck, أو Dweck, C. S. (2006), Mindset: The New Psychology of Success. For Angela Duckworth's closely related work on 'Grit' see https://sites.sas.upenn.edu/duckworth/pages/research.

٢٢. كثيراً ما كنت أتحدث أنا وريتشــارد في نفس جلســات النقاش، مثل جلسة مع أنجيلا ميركل في عام ٢٠١٣، وقد استخدم هذه العبارة عدة مرات، ودائما الجملة تضرب وتراً.

٢٣. Fujiwara, D., & Dolan, P. (2014). Valuing mental health. Policy, 4, 2-1.

٢٤. Spence, R., Roberts, A., Ariti, C. and Bardsley, M. (2014). 'Focus on: Antidepressant prescribing. Trends in the prescribing of antidepressants in primary care', Quality Watch. http://www.health.org.uk/publications/focuson-antidepressant-prescribing/.

لم يتم احتساب الارتفاع بسبب فترات وصفة أقصر، ولا من خلال التغييرات في قوة الأقراص الموصوفة.

٢٥. الاتصالات الشــخصية، ديفيد كلارك (أكســفورد، ورئيس برنامج تحســين الوصول إلى العلاج النفسي في المملكة المتحدة). التزام لتوســيع e-CBT وقــدم في ميزانية مارس ٢٠١٥، تحت تأييد نائب رئيس الوزراء، نيك كليج.

٢٦. Dunn, E. W., Aknin, L. B., and Norton, M. I. (2008), 'Spending money on others promotes happiness', Science, 319(5870): 1687–8.

٢٧. https://www.ipsos-mori.com/Assets/Docs/Publications/SRI-National-Citizen-Service-2013-evaluation-main-report-August2014.PDF

٢٨. http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/evaluating-youth- socialaction

29. Halpern, D., (1995), Mental health and the built environment. Taylor and Francis. Also, Halpern, D. (2008) 'An evidence-based approach to building happiness building for happiness, in RIBA-edited volume, Jane Wernick, J (ed) Building happiness: architecture to make you smile. RIBA Building Futures, Black Dog Publishers.

٣٠. هذه فكرة تم اقتراحها من قبل Paul Resnick في أمريكا ولا زالت فكرة غريبة.

٣١. Alice Isen, ibid. – ref. 6 in 'Social' (Ch. 5).

٣٢. تمت مراجعة ل 'magenta book' والذي يضع معايير للتقييم، والذي ينظر أيضا في آثار السياسات على الرفاهية أيضا وقياسها، وحيثما كان ذلك ممكنا باستخدام تدابير ONS المطوَّرة حديثا.

٣٣. Brickman, P., Coates, D., and Janoff-Bulman, R. (1978), 'Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?', Journal of Personality and Social Psychology, 36(8): 917. In fact, these results are often incorrectly reported as showing that winning the lottery or becoming paralysed has no longtermimpact on well-being. This is not the case, but the effects are still much smaller than most people think they would be.

٣٤. Fujiwara, D., and Campbell, R. (2011), Valuation Techniques for Social Cost-Benefit Analysis: Stated Preference, Revealed Preference and Subjective Well-Being Approaches. A Discussion of the Current Issues. HM Treasury.

٣٥. Inglehart, Ronald F., Foa, R., Peterson, C., and Welzel, C. (2008), 'Development, Freedom, and Rising Happiness A Global Perspective (1981– 2007)', Perspectives on Psychological Science, 3(4): 264–85. DOI. Abstract. Public Access. Local Access.

٣٦. Halpern, D. and Reid, J. (1992); 'Effect of unexpected demolition announcement on health of residents'. BMJ 304:1229; Halpern, D (1995), Mental health and the built environment. Taylor and Francis.

٣٧. Buell, RyanW., and Michael I. Norton. The Labor Illusion: How Operational Transparency Increases Perceived Value.' Management Science 57, no. 9 (September 2011): 1564–1579. Buell, Ryan W., and Michael I. Norton.

'Think Customers Hate Waiting? Not So Fast…' Harvard Business Review 89, no. 5 (May 2011).

٣٨. الفعالية كانت في عام ٢٠٠٧ , اختارت Ipsos MORI عينة عشوائية طبَقية من العموم.

٣٩. انظـر Halpern, D., (2009), Hidden Wealth of Nations, Polity Press لمزيـد من التفاصيل عــن خلفية العمل وكذلك العمل في كندا ، وللمزيـد من برنامج اختبار الأصدقاء والعائلة في برنامج NHS انظر http://www.england.nhs.uk/ourwork/pe/fft/ .

٤٠. Epley, N., and Schroeder, J. 'Mistakenly seeking solitude', Journal of Experimental Psychology: General, vol. 143(5), Oct 2014, 1980–1999.

٤١. في حــال مشروع HS2 المثير للجدل في المملكة المتحدة، قد تقرر بناء ســكة حديد جديدة لأســباب أخــرى عــلى أي حال، مثل نقص القدرات. لكن تغيير التقييمات مــن الوقت الموفر قد لا تزال تفتح احتــمالات أخرى أرخص، مثل زيادة قدرة الخطوط الموجــودة لديك، أو بناء خدمة أبطأ ولكن أكثر راحة.

٤٢. على سبيل المثال أعلنت الإمارات زيادة مستوى الرفاهية كأولوية قصوى في إستراتيجية ٢٠١٥.

٤٣. Putnam, R. D., Campbell, D. E., & Garrett, S. R. (2012). American Grace: How Religion Divides and Unites Us. Simon and Schuster.

الفصل ١٠- ما الذي يعمل؟ صعود الحكومة التجريبية:

١. Petrosino, Anthony, Buehler, John, and Turpin-Petrosino, Carolyn (2013), 'Scared Straight and Other Juvenile Awareness Programs for Preventing Juvenile Delinquency: A Systematic Review', http://www.campbellcollaboration.org/lib/project/3/.

٢. https://www.gov.uk/government/publications/test-learn-adapt-developingpublic-policy-with-randomised-controlled-trials.

٣. Cochrane, A. (1972) Effectiveness and Efficiency: Random Reflections on Health services, Cochrane, p.6.

٤. Shepherd, J. P. (2007) 'The production and management of evidence for public service reform'. Evidence and Policy; 3: 231–51. Jonathan more recently revisited this issue in: Shepherd, J. P. (2014), How To Achieve More Effective Services: The Evidence Ecosystem, Project Report [Online],Cardiff: Cardiff University; available at: http://www.scie-socialcareonline.org.uk/how-toachieve-more-effective-services-the-evidence-ecosystem/r/a11G0000006z7vXIAQ.

٥. هناك بعض البدائل المنهجية الأخرى. فعلى سـبيل المثال، يُمكن أن يستخدم "تصميم عدم الانقطاع" للمقارنة بين ما يحدث للشركات أو الأشخاص، أعلى أو أقل قليلا من المستوى الذي يتم في إقرار المنح. في الواقع يمكن للمرء أن يجادل بأن جانبي الخط هي نفسـها تقريبا، ومن ثم مقارنة أدائها اللاحق. لكنـه يعطيـك عينة أصغر، ومن المحتمل أن تكون مشـكلة، حيث يوجد لديـك شريحة مجتمعية متنوعة، كما هو الحال بالنسبة للشركات.

٦. Consumer Reports is the US equivalent of 'Which?' http://www.consumerreports.org/cro/index.htm.

كنت دائما مأسورا بفكرة أن مؤسسة مستقلة قد تقدم مثل هذه المشورة للبرلمان، واقترحتُ هذا في ورقة مكتوبة مع سـتيوارت وود (في وقت لاحق مستشـار ل غوردون براون ثم إد ميليباند) أننا يجب أن نخلق مثل هذه المؤسسة المرتبطة بالبرلمان. ,the introduction to Options for Britain (1996) co-edited with Stewart Wood, Stuart White and Gavin Cameron.

٧. http://educationendowmentfoundation.org.uk/toolkit/about-the-toolkit/ (see

٨. Cabinet Office, November 2014). http://educationendowmentfoundation.org.uk/news/teaching-assistantsshould-not-be-substitute-teachers-but-can-make-a-real-d/

٩. Goldacre, B (2012) Bad Pharma: How Drug Companies Mislead Doctors and Harm Patients, 4th Estate.

١٠. 'Test, Learn and Adapt', BIT, for a summary of this approach.

١١. Manzi, James (2012) Uncontrolled: The Surprising Payoff of Trial-and-Error for Business, Politics, and Society, Basic Books.

١٢. Feyman, Richard, The Meaning of It All: Thoughts of a Citizen-Scientist. Lectures originally given in 1963.

١٣. ماكس بازرمان، شــخصية مركزية في العالم في مجال تطبيق العلوم الســلوكية للمشــاكل التطبيقية، ويستخدم هذا التمرين في فصوله في كلية هارفارد للأعمال.

الفصل ١١- المخاطر والقيود:

١. Marshall, T. (2000), 'Exploring a fiscal food policy: the case of diet and ischaemic heart disease', BMJ, 320: 301–5.

٢. Wansink, Brian (2014), Slim by Design: Mindless Eating Solutions for Everyday Life, New York: William Morrow.

٣. أخلاقيــات والبروتوكول لمعايير إجراء التجارب التي وضعها رئيس فريق البحث، مايكل ســاندرز، في الواقع مستمده من أنظمة بُنيت لجامعات المملكة المتحدة، وبريستول على وجه الخصوص.

٤. http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http:/www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/pr2.pdf. كان في الواقع المؤلف المشــارك كليف بيتس الذي جاء بهذه العبارة، في عمله السابق لصالح مجموعه مكافحة التدخين ASH، حيث شاهد بعض الأمثلة القوية للسلوك المفترس.

٥. Thaler, R., (2015) Misbehaving: the Making of Behavioral Economics. Norton &Co; Soman, D., (2015) The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioural Insights. Rotman–UTP Publishing.

٦. Sunstein, C. (2014), Why Nudge?: The Politics of Libertarian Paternalism. Yale

٧. Sir Robin Young, then Head of the UK's Department for Business and Industry, as part of the PMSU's Strategic Audit exercise, 2002–3.

٨. استخدم جورج لووينشتاين صيغة مشابهة جدا للحديث عن الدور الذي لعبته الرؤى السلوكية.

٩. تود روجرز اختبر ذلك بالتفصيل، وكذلك اختبر ميكانيكية استمرار الآثار:

http://www.behaviouralinsights.co.uk/blogpost/ideas-and-results-harvard-part-iii.

١٠. Milkman, K. L., Minson, J. A., and Volpp, K.G.M. (2014), 'Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling', Management Science, vol. 60(2): 283–99.

١١. Loewenstein, G., Bryce, C., Hagmann, D., and Rajpal, S. (2014), 'Warning: You Are About to Be Nudged'. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2417383.

١٢. كـما تم ذكره سـابقاً، الوزراء كانـوا قلقين من أن اليانصيب قد يبدو غير عـادلٍ، ليس أقل من ذلك الانطباع بأن الإقرارات الضريبية لا تُعبَّأ دائما من الأشخاص الأكثر ثراءً.

١٣. تواصُل شخصي مع كبار الشخصيات في المستشارية الألمانية.

١٤. أعرب بن غولداكر، من بين آخرين، عن رأي مماثل.

١٥. https://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1454_sri-ipsos-moriacceptable-behaviour-january-2012.pdf.

١٦. Halpern, D. (2009), The Hidden Wealth of Nations, chapter 5, لوصـف تفصيـلي عن أنواع الابتكارالديموقراطي.

الفصل ١٢- الخاتمة:

١. Soman, Dilip (2015), The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioural Insights. Rotman–UTP Publishing.

٢. https://www.gov.uk/government/publications/test-learn-adapt-developingpublic-policy-with-randomised-controlled-trials.

٣. http://coalition٤evidence.org/ See also the activities of the Arnold, Bloomberg and Sloan Foundations.

٤. Putnam, R. (2015), Our Kids: TheAmerican Dream in Crisis, Simon and Schuster.

٥. كان هذا نمطا واضحا في المملكة المتحدة لعدة عقود، مما أثر بشكل خاص على الأطفال البيض للطبقة العاملة. ووصَف كبير الاقتصاديين السابقين في وزارة التربية والتعليم فجوة التحصيل كمحاولة للضغط على بالون؛ إذا ضغطت عليه من جهة يتحرك الانتفاخ إلى مكان آخر، أي إلى المستوى التالي من المؤهلات أو التفاضل في السوق.

٦. لاحظ التقييمات الواسعة النطاق لوزارة الإسكان الأمريكية (HUD) برنامج الانتقال إلى الفرص. كانت متواضعة للغاية، وأحيانا سلبية (في حالة الذكور الشباب). تم العثور على آثار لكلٍ من البالغين وأطفالهم - خيبة أمل مريرة لبرنامج طَموح ومكلف وحسن النية (انظر على سبيل المثال، http:// www.nber.org/mtopublic/MTO ٪ 20Overview٪ 20Summary.pdf) على الرغم من أنه لم يتم تحليلها بشكل منهجي، إلا أن خيبة أمل مماثلة صاحبت العديد من برامج النقل الحضري الواسعة النطاق في المملكة المتحدة وفرنسا، وأماكن أخرى في الخمسينيات وحتى السبعينيات.

٧. انظر، على سبيل المثال، المستويات المتكررة، وأحيانا عبر الأجيال الموسعة، المتعلقة باستحقاقات العجز في كثير من مناطق المملكة المتحدة في السبعينيات إلى العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

٨. Dweck, C., (2006), Mindset: The New Psychology of Success. Random House.

٩. Mullainathan, Sendhil, and Shafir, Eldar (2013), Scarcity: Why Having Too Little Means So Much.

١٠. Eisner, M. (2003), 'Long term historical trends in violent crime', Crime and Justice, 30: 83–142. http://www.vrc.crim.cam.ac.uk/vrcresearch/paperdownload/manuel-eisner-historical-trends-in-violence.pdf.

١١. Collier, Paul (2010), Wars, Guns and Votes: Democracy in Dangerous Places, Bodley Head.

١٢. تُعـزى هـذه العبارة عموما إلى Max Planck، وانتشرت بشـكل خاص مـن خلال أعمال Kuhn في مجال التحولات النموذجية في التفكير العلمي. جملة بلانك الفعلية كانت: "الحقيقة العلمية الجديدة لا تنتـصر بإقناعها المعارضين وجعلها تـرى النور، وإنما لأن خصومها يموتـون في نهاية المطاف، وجيل جديـد يكبر متعودا عليهـا." Wissenschaftliche Selbstbiographie. Mit einem Bildnis und der von Max von Laue gehaltenen Traueransprache, Johann Ambrosius Barth Verlag (Leipzig 1948), p. 22, as translated in Scientific Autobiography and Other Papers, F. Gaynor (trans), pp. 33–34 (as cited in T. S. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions).

شكر وتقدير:

هناك العديد من الناس الذين يستحقون الشكر والامتنان على عمل ونتائج فريق الرؤى السلوكية التي يصفها هذا الكتاب، وهناك قائمة شكر أقصر إلى حد ما للكتابة وتحرير الكتاب نفسه.

هناك عدد من الأشخاص يستحقون اعترافاً صريحاً بدورهم الفعال في إنشاء الفريق ودعمه في وقت مبكر، وكثيرٌ منهم آمُل أنني تذكرت الإشارة إليهم في الباب ١. من بين هؤلاء أمين عام مجلس الوزراء السابق واللاحق، اللورد غوس أودونيل والسير جيريمي هيوود، فبدون دعمهما الثابت – ومكاتبهما الخاصة الرائعة – لم يكن الفريق ليحقق التأثير الذي حققه، وبدون دعمهما لي شخصياً كنت بالتأكيد لن أعود إلى رقم ١٠ (مكتب رئيس الوزراء) للقيام "بجولة أخرى". وشكر خاص جداً يجب أن أتوجه به أيضاً إلى ريتشارد ثالر؛ للدور الفريد والداعم الذي لعبه دائماً في الفريق، ودعمه الشخصي لي. لقد تمكن دائماً من تحقيق التوازن السليم تماماً بين التفكير العميق وتقديم المشورة المدروسة جيداً، وبين اللمسة الخفيفة وغير المزعجة (وأنا آسف على ذلك الغذاء في رقم ١٠). وعلى الجانب السياسي، أتوجه بشكر خاص إلى رئيس الوزراء ديفيد كاميرون، وإلى روهان سيلفا وستيف هيلتون وأوليفر ليتوين وبولي ماكنزي. أما الآخرون الذين يستحقون الاعتراف بدعمهم على مر السنين من داخل مكتب رئيس الوزراء ومكتب مجلس الوزراء ووزارة الخزانة فيشملون: سوزان أكلاند-هود، بول بات، مايك براكن، تيم تشاتوين، ويل كافنديش، نيك كليج، إيفان كوليستر، ميلاني داويس، جون فاينجلتون، إيان فوربس، جون جيبسون، مايلز جيبسون، أميت جيل، هيو هاريس، روبرت هاريسون، ريتشارد هيتون، جاي هورسينغتون، نيك هيرد، جوس جاسبيرت، جو جونسون، إيما كيني، جون كينغمان، بول كيربي، دان كورسكي، روب كرامر ، كيران كومريا، إد ليولين، غافن لوكهارت، كريس لوكوود، تيم لوك، مايكل ليناس، كريس مارتن، فرانسيس مود، ليز ماكوين، إميلي مايلز، بن موشهام، كريس مرين، توم نيكسون، إلينور بسمور، مادي فيبس تايلور، ريتشارد ريفيس ، إيفان روجرز، نيك سيدون، غرانت شابس، جيمس أوشونيسي، ديف رامسدن، فيليب ريكروفت، لورا تروت،

أنطونيو ويليامز، بوبي وود، ودان يورك ســميث. وأود أيضاً أن أضيف شــكراً شخصياً لروح الفكاهة الطيبة التي لا تعرف الكلل واللمســة الإنسانية، من شرطة وموظفي وحراس باب وبوابة مبنى رقم ١٠ - فبينما نحن نأتي ونذهب، أنتم واقفون بثبات للحفاظ على ســلامة المــكان ومن فيه. كما ينبغي أن يتوجه التقدير إلى ليام بيرن، من نهاية الحكومة الســابقة، الذي وقَّع تقرير ميندســباس والذي ساعد على تشكيل أساس العمل الذي كان يُتبع. هناك مباغتة قاســية في النظام السياسي الديمقراطي، ولكن أيضاً هناك شيء - بين السطور - مثير للإعجاب بشكل كبير يتعلق بكيفية تمرير الناس للعصا عبر الحكومات المتعاقبة لمن بعدهم، ليكملوا المسيرة مع حسن النية الحقيقية لجعل العالم مكاناً أفضل.

ونحن مدينون أيضاً بالشــكر لعدد مــن الوزراء والمستشــارين والموظفين المدنيين من الــوزارات والإدارات الأخــرى، بما في ذلك مــن هيئة الإيــرادات HMRC: ديفيد غوك، لين هومــر، إدوارد تروب، روهان غروف، نيك داون؛ ومن وزارة العمل والمعاشــات التقاعدية DWP: روبرت ديفيريو، ديفيد فرويد، فيليبا سترود، ستيف ويب، تريفور هودلستون؛ ومن وزارة التعليــم: مايكل غوف، ديفيد لاوس، تيم ليونيغ، كريــس ورمالد، توم جيفوري، بول كيســاك؛ ومن وزارة الصحة وكذلك دائرة الصحة العامــة في إنجلترا PHE: جيريمي هانت، جين إليســون، أونا أوبراين، ســالي ديفيس، فيليســيتي هارفي، دنكان سيلبي، كيفن فنتون؛ ومــن وزارة الأعمال والابتكار والمهــارات BIS: مات هانكوك، ديفيد ويليتس، إد ديفي، جو سوينســون، جايلز ويلكس، إميلي ويلش، أمانــدا رولات؛ ومن أماكن أخرى: مارك ولبورت، ديفيد ديفيس، جيل ماثيسون، ستيفن ألدريدج. والشكر أيضاً إلى أعضاء مجلسي الاستشاري لما قد ينجح: داني ميســون، لورا بايتون، لويز مور، وروس نيلســون، وإلى رؤســاء مراكز ما يعمل What Works، مع الثورة الهادئة التي يقودونها.

كــما أتوجه بالشــكر إلى شركاءنا في "تهــور واندفاع" فريق الرؤى الســلوكية من داخل مكتب رئيس الوزراء ومكتب مجلس الوزراء، في شكل الفريق الحالي الغريب والرائع (شركة ذات أغراض اجتماعية)، وهذا يشمل: فرانسيس مود، ستيفن كيلي، جانيت بيكر، أندرياس جورجيــو، نيكي كير، إد وايتينغ، إد ويلش، جازمين غلاســبورو، بول مالتبي؛ ولشركائنا الجدد في جمعية نيســتا الخيرية Nesta، وخاصة فيل كوليغان، مع جيوف مولجان، جون شيشام، وبقية فريق نيستا.

عمَــل فريق الرؤى الســلوكية كان دائماً مــا يُبنى على أفكار أعــمال المجتمع الأكاديمي الأوســع والزملاء والأصدقاء. وهذا يشمل فريقنا الاستشــاري الأكاديمي، الذي يرأسه غوس أودونيل وأعضاؤه: ريتشــارد ثالر، نيك تشيتر، دان غولدستين، بيتر جون، جورج لووينستين، تيريــزا مارتيو، وبيتر توفانو. أيضاً الفريق وأنا مدينون بالفضل لأعمال ومشــورة العديد من الأشخاص، وخاصة لدانيال كانيمان وكاس سونشتاين، وأيضاً ديفيد ألبوري، دان أريلي، جون بارون، كريســتيان باسون، موريس بيريوتي، جون بريتون، إيريس بوهنيت، ماكس بازرمان، بــوب كيالديني، كاري كوبر، أنجس ديتون، بول دولان، أنجيــلا داكورث، بوبي دافي، كارول دويك، جيرد جيجيرينزر، بن غولداكر، بيلي هانسون، تيم هارتفورد، جون هليويل، فيليسيا هوبيرت، بول جونسون، مايك كيلي، بو كيلمر، دوم كينغ، كريستيان كرول، ديفيد لايبسون، ريتشــارد لايارد، ســتيف ليفيت، جون ليســت، دونالد لو، مايك لوكا، روبرت ماكوركوديل ، مايــك نورتون، بيث نوفــاك، فيليب أوريوبولوس، بن بيج، بوب بوتنــام، مات رابين، تود روجرز، مارتي ســيليغمان، نايجل شادبولت، إلدار شــافير، جوناثان شيبيرد، ديليب سومان، روري ساذرلاند، ريتشارد سوزمان، لاري شيرمان، أندرو سكيتس وكيفن فولبي.

والأهــم على الإطلاق، أود أن أشــكر الأشــخاص الرائعــين والموهوبين الذين يشــكلون ويدعمون فريق الرؤى الســلوكية نفســه. ويرجع الفضل بوجه خاص إلى أوين ســيرفيس، الذي كان مركزاً في بناء فريق متماسك، وتجوَّل في تعقيدات الانتقال من داخل الحكومة إلى الشــكل الحالي، وإلى أندي جاكسون وأولي نغوين لتقديم منظمة فعالة، وهي إرثنا الوحيد مــن تحولنا من الحكومة إلى شــكل "كامــل" إلى حد ما من الحوكمة لهــذا الكيان الصغير. ولكــن أنا ممــتن حقاً لعمل ودعم مجلس إدارتنا الممتاز، برئاســة بيــتر هولمز، الذي جلب معه اســتقلالاً حقيقياً للعقل، وحساً تجارياً سليماً، وحسماً في الاجتماعات التي هي إضافة قيِّمة للغاية لعملنا، ولعضــوَي مجلس الإدارة فيليب كوليغان وجانيت بيكر، اللذان يمثلان مصالح أغلبية المســاهمين في نيستا ومجلس الوزراء، وقدما لنا وقتهما، وتحدياً بنَّاءً، ودعماً في التدابير الصحيحة فقط.

بعد أن نما الفريق من حوالي اثني عشر إلى أكثر من ٦٠ شــخصاً، هناك الآن كثيرون جداً

في فريق الرؤى السلوكية لا أذكرهم وأشكرهم جميعاً، ولكن اسمحوا لي على الأقل باستدعاء الشـــكر لبعض الأعضاء الرئيســـيين للفريق، وخاصة أولئك الذين كانوا مع الفريق من الأيام الأولى والذين ساعدوا في هذا الكتاب. الشكر لأوين على قراءة وفحص على الأقل بعضاً من هذا الكتاب، وخاصة لتصحيح الأغلاط الشـــنيعة التي كان من شـــأنها أن تتسبب في جريمة غير مقصودة. آمل أننا أحطنا بجميع الأخطاء، ولكنني أنا من يتحمل المسؤولية الكاملة عن الأخطاء أو السهو التي لا تزال قائمة. أشكركم قيادات الفريق، والزملاء الرائعين، على الانضمام إلى الفريق: الموهوبين بشكل كبير واللامعين، روري غالاغير (أستراليا)، سام نغوين (الاقتصاد والعمالة)؛ ســـيمون رودا (الشؤون الدولية والمنزلية)؛ فيليسيتي ألغيت (المستهلكين والبنية التحتية)؛ مايكل هالسورث (الصحة والضرائب)؛ إلزبيث كيركمان (أمريكا الشمالية)؛ مايكل ســـاندرز (التقييم والعطاء)؛ زهاي ســـوون (التعليم والمهارات)؛ وكيت غلازبروك (المناطق الناشئة). لقد قال لي وزير سابق في مجلس الوزراء ذات مرة: "إن طموحك في الحياة يجب أن يكـــون التأكد من أن أولئـــك الذين يتبعونك، ويحلون محلـــك في نهاية المطاف يكونون أفضل فيما يقومون به حتى منك". وأنا آمل ذلك.

كان للفريـــق تطور كبـــير آخر في العامين الماضيين تمثل في تعميـــق العلاقات مع الزملاء والأصدقـــاء في جميـــع أنحاء العـــالم، كما تعلم الآخرون مـــن عمل فريق الرؤى الســـلوكية واستفادوا من دعمه وانتشاره. وأتوجه بتقديري الخاص في أستراليا إلى كريس إيكلس، وبلير كوملي، وجيرييل ريشتر، ولين روبرتس؛ وفي الولايات المتحدة الأمريكية إلى مايا شانكر، وداني غوروف، وجيمس أندرســـون؛ وفي البنك الدولي إلى ماركـــو هرنانديز، ورينوس فاكيس؛ وفي ألمانيا إلى أندريا شنايدر؛ وفي سنغافورة لزملائنا البارزين في حكومة سنغافورة.

شكر إضافي، للتعليقات والمساعدة على الكتاب، أدين به إلى مايكل هسورث، جين روبين، أريلا كريستال، لورين برن، وفي المرحلة النهائية من تحويله لكتاب فعلي، إلى جيمس بولن، إد فولكنر، إيفون جاكوب، ريتشـــارد كولينز، ولا ســـيما هوغو هاربر، وســـام هانيس، وكات غلازبروك.

وأخيراً، أود أن أتقدم بالشـــكر الجزيل إلى عائلتي - إلى جين وهارون وإسحاق - وأعتذر بصدق عن جميع عطلات نهاية الأســـبوع والأعياد التي أضاعها عليّ هذا الكتاب (وأسلافه).

لقد كانت هذه السـنوات العديـدة الحافلة - كاملة في العمـل، والامتحانات في الجامعة، والحرمان من الأسرة - شـعرت أنه في بعض الأحيان "الأشـياء الهامـة" للحياة قد تقلصت لتصبـح على الهامش. قد تكون فكرة مجنونة محاولة إصلاح ذلك عن طريق تطبيق ما ورد في هذا الكتاب كذلك. هارون وإسـحاق - أنتما شـابان رائعان حقاً، وجين أنا لست متأكداً مما فعلته لكي استحق أن أكون معك، ولكن أنا مسرور للغاية لحصول ذلك. أنا أتطلع صدقاً إلى بعض الوقت في السنوات القادمة لأتفرغ تماماً، خصوصاً من أجلكم عائلتي.

د. س. هـ.، يونيو ٢٠١٥

المترجم في سطور

د. أحمد بن عبدالله الزهراني

المؤهل العلمي:

الدكتوراة في إدارة الأعمال (قسم الاقتصاد والمالية) - جامعة برونيل بلندن ٢٠٠٥-٢٠٠٩م.

العمل الحالي:

وكيل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية للسياسات العمالية ٢٠١٨-إلى الآن.

الخبرات العملية:

- مستشار رئيسي - وكالة الشئون الدولية والإستراتيجية بهيئة السوق المالية ٢٠١٧-٢٠١٨م.
- الرئيس التنفيذي لمركز الأعمال -معهد الإدارة العامة ٢٠١٦-٢٠١٧م.
- نائب المدير العام لصندوق تنمية الموارد البشرية - قطاع المرصد الوطني للعمل - ٢٠١٥-٢٠١٦م.
- مدير عام إدارة البرامج المالية والاقتصادية بمعهد الإدارة العامة ٢١٠٤-٢٠١٥م.
- مدير إدارة برامج القطاع الأهلي بمعهد الإدارة العامة ٢٠١١-٢٠١٤م.
- محاضر ومساعد باحث بجامعة برونييل ٢٠٠٦-٢٠٠٨م.

المجالس واللجان:

- عضو مجلس إدارة معهد الإدارة العامة.
- عضو مجلس إدارة الهيئة العامة للإحصاء.
- رئيس لجنة كفاءة سوق العمل التابعة للجنة تيسيير.
- عضو لجنة معادلة الشهادات الجامعية – وزارة التعليم العالي ٢٠١٣-٢٠١٨م.
- رئيس فريق إعداد الخطة الاستراتيجية لمعهد الإدارة العامة ٢٠١٤-٢٠١٥م.

- عضو هيئة تحرير مجلة الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة ١٤٣٤-١٤٣٦هـ.
- عضو اللجنة العلمية لمؤتمر معاهد الإدارة الثاني بدول مجلس التعاون الخليجي.
- عضو اللجنة الاستشارية لمركز الأعمال بمعهد الإدارة العامة.
- عضو لجنة البحوث بمعهد الإدارة العامة.
- عمل مستشاراً للعديد من المنظمات في القطاعين العام والخاص.

الأعمال العلمية:

- بحث بعنوان التجارب والممارســات الدولية في السياسات السلوكية , المجلة العربية للإدارة ٢٠١٨م.
- ورقة عمل «الاقتصاد الســلوكي من الأبحاث إلى السياســات» اللقاء الربعي بمؤسســة النقد العربي السعودي ٢٠١٨م.
- ورقة عمل عن The OECD Network of Economic Regulators Oct,2017
- بحث بعنوان واقع تنمية واستثمار الموارد المالية في الجمعيات الخيرية. مجلة الإدارة العامة ٢٠١٧م.
- بحث بعنوان التحيزات السلوكية لدى المستثمرين , المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠١٧م.
- تقديم ورقة عمل World Association of Public Employment Services Association بعنوان Translating Labour Market Information into Proactive Interventions . Oct 2015
- تقديم ورقة عمل في المؤتمرالدولي (٢٩) للإدارة العامة بعنوان:

An exploratory study of a new model of providing public services IIAS-IASIA Joint Congress, Bahrain. June 6, 2013

- ترجمة كتاب Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies للمؤلف بول نيفن من إصدارات معهد الإدارة العامة

- ‘Public Services Reforms in Neo-Patrimonial Systems: The Commercialization of Healthcare and Education in Saudi Arabia’. Public Management Review . March 20192019
- Price impact of block trades in the Saudi stock market, Journal of International Financial Markets, Institutions and Money Volume 23, February 2013, Pages 322–341. (With Andros Gregoriou and Robert Hudson).
- Liquidity Determinants in an Order-Driven Market :Using High Frequency Data from the Saudi Market: International Conference on Economics, Trade and Development. Bali, April 2011.
- Are stock returns predictable in the Saudi market ?an investigation of returns around earnings announcements. 2010. International Review of Business Research Papers. 2010
- How Markets React to Earnings Announcements in the Absence of Analysts and Institutions: Evidence from the Saudi Market (with L. Skerratt), International Journal of Monetary Economics and Finance (IJMEF), 2010 special issue on “Middle East Capital Markets”.
- Can Market Frictions Really Explain the Price Impact Asymmetry of

Block Trades? Evidence from the Saudi Stock Market. (With A. Gregoriou) emerging market review .2012

مراجع الترجمة في سطور

أ.د. محمود عبد العزيز توني عبد العال

المؤهل العلمي:

• دكتوراه في الاقتصاد- كلية الاقتصاد - جامعة ايست انجليا- إنجلترا ٢٠٠٤م.

العمل الحالي:

• أستاذ ورئيس قسم المقررات العامة - كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع - جامعة الإمام عبدالرحمن الفيصل - ٢٠١٧ حتى الآن.

أبرز الأعمال العلمية:

أ- الأبحاث:

١- The effect of Economic Reform Policies on Human Development: Evidence from Egypt. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، ٢٤: ١، ٢٠١٧.

٢- The Interactive Effects of Corruption and Political Instability on Foreign Direct Investment: Evidence from The Middle East Region , International journal of Trade and Global Markets, Inderscience, 9: 4, 2016.

٣- The Attitudinal Determinants of Adopting Herd Behaviour: An Applied Study on the Egyptian Exchange , Journal of Finance and Investment

.Analysis, 5: 1, 2016

٤- Efficiency and determinants of pollution control activities of the industrial firms in Saudi Arabia , Progress in Industrial Ecology – An .International Journal, Inderscience, 9: 4, 2015

٥- Macroeconomic determinants of non-performing loans: An empirical study of some Arab Countries. , American Journal of Economics and .Business Administration, 7: 1, 2015

٦- قياس اســتدامة عجز الحســاب الجاري لميزان المدفوعات المصري باســتخدام تقنية الشــبكات العصبيــة الاصطناعيــة، مجلــة كلية التجــارة للبحوث العلميــة، جامعة الإسكندرية، ٥٢: ١، ٢٠١٥.

٧- Macroeconomic Determinants of Banking Sector Development: A Comparison Study Between Egypt and Saudi Arabia , Advances in .Management and Applied Economics, UK, 4: 3, 2014

ب- الكتب المؤلفة:

١- اقتصاديات النقود والبنوك - رؤية معاصرة مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، ٢٠١٧.

٢- منهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، مكتبة المتنبي، الدمام، السعودية، ٢٠١٦.

٣- العلاقات الاقتصادية الدولية مركز توزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، مصر، ٢٠١١.

٤- Environmental Regulations and Industrial Plant Inefficiency LAP .LAMBERT Academic Publishing, 2011, GERMANY

٥- Principles of Microeconomics Book Distribution Center, South Valley .University, 2007, Egypt

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٠هـ

هذا الكتاب:

يستعرضُ هذا الكتاب قصة تجربة إنشاء فريق الرؤى السلوكية، أو كما جرى تسميتها لاحقاً وحدة الحفز "Nudge Unit" التابعة لمكتب رئيس الوزراء البريطاني، حيث أُنشئت هذه الوحدة في عام ٢٠١٠م من قبل الرئيس حينها ديفيد كاميرون.

ويتمحور هذا الكتابُ حول تطبيق علم النفس والاقتصاد السلوكي على التحديات التي نواجهها في العالم اليوم. ويستكشف نتائجَ فريقٍ مصغر عمِل في قلب الحكومة البريطانية، وأُسند إليه مهمة ترجمة النظرية النفسية والنهج التجريبي إلى أعمال وسياسات يومية. كما أن هذا الكتابَ يوثق بعض التجارب والمِحن التي واجهت الفريق أثناء مسيرته، بما في ذلك النضالات التي خاضها من أجل إقناع صُناع السياسات الرئيسية، لأخذ النهج السلوكي على محمل الجِد، والسباق المحموم مع الزمن، بغيةَ الحصول على النتائج قبل أن ينفد الوقت أو رأس المال السياسي.

ويتناول هذا الكتاب بطريقة شيقة قصصية أهم إنجازات الفريق السلوكي، وكيف استطاع تطبيق هذا المنهج الجديد داخل الحكومة ولأول مرة، حيث يُظهِر الكتابُ وبطريقة عملية كيف يؤدي تطبيق الرؤى السلوكية والمناهج التجريبية، وبأقل تكلفةٍ ممكنة، إلى نتائجَ متطورةٍ بشكل مثيرٍ للغاية.

كما يتضمن الكتاب قصصاً وتجارب ونصائح عملية، حول طريقة تطبيق السياسات السلوكية في القطاع العام، مستخدماً أُطراً ومناهج طورها الفريق لأول مرة، وانتشرت بعد ذلك حول العالم كمنهجٍ عملي في تطبيق السياسات السلوكية.

ونأمل أن يُثري هذا الكتاب المعرفة في مجال الاقتصاد السلوكي والسياسات السلوكية، وكذلك المنهج التجريبي في القطاع العام، وأن يُثري الممارسين والمهتمين والباحثين في هذا المجال.



9786038276037

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٤٠هـ